

تقييم الأداء

مداخل جديدة لعالم جديد

الجودة الشاملة

أيزو 9000

أيزو 14000

الهندسة الإدارية

دكتور

توفيق محمد عبد المحسن

١٩٩٧



تقييم الأداء

مداخل جديدة ... لعالم جديد

الجودة الشاملة

أيزو ٩٠٠٠

أيزو ١٤٠٠٠

الهندسة الإدارية

دكتور

توفيق محمد عبد المحسن

دكتوراه في إدارة الأعمال - بريطانيا

استاذ إدارة الأعمال المساعد

معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

الناشر

دار النهضة العربية

١٩٩٧

رقم التسجيل ٥٦٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« يا أيها الذين آمنوا هل أظنكم على تجارة تتجكم من عذاب أليم * تؤمنون بالله ورسوله وتجاهدون في سبيل الله بأموالكم وأنفسكم ، ذلكم خير لكم إن كنتم تعلمون * يغفر لكم ذنوبكم ويدخلكم جنات تجري من تحتها الأنهار ومساكن طيبة في جنات عدن ، ذلك الفوز العظيم * وأخرى تبوونها ، نصر من الله وفتح قريب ، وبشر المؤمنين ،

صدق الله العظيم

وقال ﷺ ،

« أوصاني ربي بتسع أوصيكم بها : أوصاني بالاخلاص في السر والعلانية ، والعدل في الرضا والغضب ، والقصد في الغنى والفقر ، وأن أعفو عن ظلمي وأعطي من حرمتي ، وأصل من قطعني ، وأن يكون صمتي فكرا ، ونطقي ذكرا ، ونظري عبرا ،

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

مقدمة

يتطلب انجاز العمل فى المشروع حتى يكون الاداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالاضافة الى متابعة حقيقية للنشاط وتقييم مستمر للعمل الادارى ككل .

ورغبة فى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنشأة الصناعية فان الامر يتطلب اجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكي يتخذ هذا التحليل اساساً لتقييم الاداء الكلى للمنشأة بكل مكوناتها .

من هذه الزاوية تنبئ فصول هذا الكتاب كمدخل متكامل لعملية تقييم الاداء الكلى للإدارة .

فيناقش الفصل الأول : مفهوم تقييم الاداء وفوائده وعلاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية .

ثم يناقش الفصل الثانى والثالث والرابع والخامس : تقييم الاداء على المستوى الوظيفى بالمنشأة والذي يشمل النشاط التسويقي ، والنشاط الانتاجى والنشاط المالى ، ثم أداء الافراد .

ولقد حرص هذا الكتاب على عرض بعض المداخل المستخدمة فى تقييم الاداء الكلى للإدارة ، ولذا خصص الفصل السادس لمنهج تحليل النظم كمبخل لتقييم الاداء ، كما خصص الفصل السابع لمناقشة نظام الإدارة بالاهداف ، أما الفصل الثامن فيتضمن تقييم الاداء بأسلوب المراجعة الادارية .

وقد اتفق على أن يتخذ الكتاب شكلاً جديداً على القارئ العربى ، لذا خصصنا الفصل التاسع والعاشر والحادى عشر والثانى عشر لمناقشة أهم المداخل الحديثة لتحسين الاداء وهى على التوالى الجودة الشاملة ، ايزو ٩٠٠٠ ، ايزو ١٤٠٠٠ ، الهندسة الادارية .

الفصل الأول

مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- مفهوم الاناء .
- مفهوم تقييم الاناء .
- فوائد تقييم الاناء .
- علاقة تقييم الاناء بالعمليات الانارية .
- ابعاد تقييم الاناء .

مفهوم تقييم الاداء وعلاقته بالمعلومات الادارية

مفهوم الاداء

يقصد بمفهوم الاداء المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها . (١)

"Performance is an output Concept Its a concept normally given to any out come which is desired but improbable without an effort to produce it throws light on the activity as well as on the purpose behind the activity"

ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى عيسته الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة .

مفهوم تقييم الاداء :

ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الفرضيات فحص المراكز المالية والاقتصادية للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الادارية .

بل أن بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوب الاهداف والمؤشرات في تقييم الاداء اعتبروا أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ، وليست عملية حركية مستمرة ومعالجة لتدفق الأنشطة مما يؤدي الى اعتبار أن الهدف من تقييم الاداء يقترب أيضا من الهدف الخاص باستخ. ام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الادارية . (٢)

" يعتبر تقييم الاداء من تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في فترة ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة ماليه معينه وهي سنة ماليه في المصداق بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيصها تيسرين (٣) من صعوبات التنفيذ وتحديد المسئوليات وتغادي أسباب الاخطا مستقبلا . "

وسرى البعض أن الغرض من تقييم الاداء ما يلي : (٤)

- ١ - تحديد أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها .
- ٢ - معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الاداء المحدد .
- ٣ - اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجيه عن نطاق تحكم الاداره .
- ٤ - وضع المعايير لتحسين الاداء .
- ٥ - وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية .

كما يرى البعض الآخر أن القصور من تقييم الاداء ما يتلخص : (٥)

- ١ - تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد في مكانه .
- ٢ - تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الاعداد أو بمعنى آخر معايير الاداء .
- ٣ - اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الاداء وتطبيقه .
- ٤ - مقارنة نتائج قياس الاداء بالمعايير السابق تحديد لها .
- ٥ - تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل أو المعايير .

كما نظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها تشمل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الادارية . فطبقا لأحد الكتاب : (٦)

" تبدأ العملية الادارية عادة ونفس النظر عن المستوى الذي تمارس عليه أو التنظيم الاقتصادي للجمع بتحديد الاهداف المرجوة تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة للوحدة الادارية . ثم توضع خطته أو برنامج زمني محدد المعالم يرمى الى تحقيق الاهداف الموضوعية ويتم اجراء تنظيم للوحدة الادارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية ومحاباة التنفيذ للخطة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد مدى انحرافات النتائج الفعلية عما حددته الخطة والاعداد من نتائج متوقعة ، وتقوم عملية الرقابة على التنفيذ الى المرحلة الأخيرة في هذا التسلسل للعملية الادارية وفي مرحلة تقييم الاداء " .

ونظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عن هذا الانجاء د . على السلي على النحو التالي : (٧)

" الرقابة هي عملية توجيه الانشطة داخل التنظيم لكسب تسلسل الى هدف محدد . وأن تقييم الاداء هو احتقار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكسب يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها ، أو التأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت تتجه مملا الى الانجازات المرجوة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الاداء تختص أساسا بموظفين :
الاولى : محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للاعداد ومنعها من الانحراف .

الثانية : تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الاداء .

" تقييم الاداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لاعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الاهداف المحددة من قبل " .

مما سبق يكتسب القول أنه لا يوجد انغلاف بين معطى الكتاب، حصول مفهوم محدود لتقييم الاداء فكل مفهوم يرتبط بالفرض منه ولا غرض من هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة :

" تقييم الاداء هو قياس الاداء الفعلى (ما أدى، من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حيث تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح نفس تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء " .

قواعد تقييم الاداء :

تعتبر معدلات الاداء من وجهة نظر الرقابة الادارية مفيدة في اظهر سائر فاعلية العمليات والقاء الاضرار على مواطن المشكلات التى هى بحاجة الى اجراء تصحيحى ومن ذلك : (٨)

(أ) الاستخدام غير السليم للأفراد Improper personnel Utilination
حيث ينشأ التراكم الوظيفى من جراء الانخفاض التدريجى فى عبء العمل الى أن يكون العالين فى مجموعهم فى مستوى عددى مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعالين .

(ب) التوزيع غير السليم للعمل Improper work distribution
حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل .

(ج) الاجراءات غير الملائمة Inadequate procedures
توجد بعض الاجراءات المعقده والسبب لا يمكن تصحيحها الا من خلال تقييم الاداء .

(د) التجهيل غير الكاف للمعدات Inadequate equipment
حيث لا تستخدم المعدات المحتملة بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات فى حالة متدهوره .

كما يلخص البعض فوائد تقييم الاداء في النقاط التالية : (١)

- ١ - يعتبر تقييم الاداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- ٢ - يعيد تقييم الاداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القصور والضعف في المنشأة.
- ٣ - كما يفيد في تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة سواء للتطوير أو الاستثمار أو عند اجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات - تغيير المنتجات - غزو أسواق جديدة ... الخ .
- ٤ - يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة .
- ٥ - كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

بعض العوامل المؤثرة في الاداء

- يجب أن يأخذ المسئولون في اعتبارهم عند تقييم الاداء لنظمتها تشغل عوامل قد تؤثر في الاداء ومن بين تلك العوامل ما يلي : (١٠)
- ١ - الاختلافات الملحوظة في حجم العمل قد يؤثر في الاداء . فالنظمتان التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج الى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج اليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .
 - ٢ - وجود أو عدم وجود الاعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج : ان القدر الضئيل من الاعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبيا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمتان . ويختلف الحجم المرغوب من التأخيرات ان يتوقف عليه نتائج انسياب العمل وكفاءة درجة التقلبات فيه . ويجب انقسم في العمل الشاح "وقت الانتظار" waiting time لدى العاملين لانخفاض معدل الانتاج . وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا speed up ومعدلا أعلى للانتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما

وتشترك عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

٢ - التحسينات التنظيمية والاجرائية ذات أثر مباشر على الاداء :

يثبت معدل الانتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية فالتمديد التنظيمي مثلا الذي يفجر مسكن تدفق وتتابع العمل عماده ما يترتب عليه تعييرا في معدل الانجذاب . ويمكنه العطف اليدوي ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانجذاب والشكل فان اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من المصاريف المطلوبة لانها وحدة العمل .

١ - الاداء في العمليات المتماثلة . قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي

للوحدات من جراء الظروف المحلية :

قد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا في عملية ينطوي على حصر وتسجيل الافراد الداخلين والمعادين لدولة ما حيث هو لا الافراد قابضون للحد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط المبرور على الحدود البرية . فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن وانتظام تدفق حركة الدخول والمعادين واختلاف اللغات المتعددة عند كل موطن الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الانتاج .

٥ - نوعية وحدة العمل التام قد تقضى الى معدلات مختلفة للانتاج :

معدلات الاداء كية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المشجر . وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للانتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتشبه في اداء ردي

علاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية :-

العمليات الادارية هي أنماط السلوك يمارسها القائمون بالادارة في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها . وشمل ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والإشراف والرقابة وتقييم الاداء وغيرها على شرحها مختصرا لكل منها :-

التخطيط

يقول فايول : * ان التخطيط في الواقع يشمل التفكير بما يتبعون عليه
المتقبل مع الاعتماد لهذا المتقبل . *

والتخطيط اذا هو عمل افتراضات عما سيتكون عليه الاحوال فسي
المتقبل ، ثم وضع خطة تبين الاهداف المطلوب الوصول اليها
والسائر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، وكيفية استخدام هذه
المناصر ، وخطة السير والراحل المختلفه الواجب المرور بها والوقت
اللازم لتنفيذ الاعمال

وللتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة اذ بدوره يصبح
العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أى معنى ، بمعنى آخر
أن التخطيط سابق لتنفيذ أى عمل وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد
فوضى عارضة وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيرة أهمها :-

- ١ - التخطيط يسودى الى تحديد أهداف واضحة للعمل .
- ٢ - يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين وزيادة انتاجهم .
- ٣ - يحدد التخطيط مراحل العمل ، والخطوات التى تتبع في تنفيذها .
- ٤ - التخطيط يمكن الادارة العليا من تحقيق الرقابة سواء الداخلية
أو الخارجية على التنفيذ ومنهله متابعتها .
- ٥ - يهتم التخطيط بتوفير الامكانيات اللازمة للعمل ، وطرق الحصول
عليها والتنسيق بين الاعمال المختلفة المتعلقة بالهدف .
- ٦ - التملب على عدم التأكد والتعبر ، فان المستقبل وما يحويه ، من
عدم تأكد يجعل التخطيط ضروريا .
- ٧ - تحقيق التشغيل الاقتصادى حيث يعمل التخطيط على تحقيق
التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالشغيل الكفء والتناسق فى
العمليات التى يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الانتاج .
- ٨ - من خلال التخطيط يمكن تخفيض التكاليف الى اقل حد ممكن
وبحسب الاسراف ، وحسن استخدام الموارد المتاحة ماديا وشرعيا
- ٩ - التخطيط ضروري حتمية يمكن معرفة المشاكل الضوئع حد وشهها
والعمل على تلافيها - أو الاعتماد لها - قبل حدوثها .

- وعلى هذا يرتبط التخطيط بالعمل بالآتي :-
- ١ - وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقة تعكس الاداء في الماضي والحاضر وتمكن المستقبل وتوسيع ظروفها تحقيق الاهداف وموارد مثاليه الحجم والنوع (مواد ومال وعناصر انسانية ووقت) ، توافق الاحداث مع التنبؤ ، وترتيبات تتوفر عند أقل تكلفه ممكنه .
 - ٢ - وضع أهداف واضحة ودقيقة من الاجل الطويل والاجل القصير بحيث أن تغطي الاهداف جميع الانشطة بالمنظمة وفي شكل مسبق بحيث تتضمن الاهداف الطويلة الاجل تلك قصيرة الاجل وبطريقه متوازنة مع حجم المنظمة والبيئة المحيطة بها .
 - ٣ - النصرفات والافعال : يجب أن تحدد بطريقه مكتوبه وترتبط بحدود مكانيه وزمنيه وتسمح بالتصرف الشخصي في حدود معينه .
 - ٤ - النتائج المتوقمه : يجب أن يتم تحديدها وفهمها وقبولها لضمان توافقها مع الاداء الثالث والمتزن والمعدل وفقا للحاجه .

عملية التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه * تحديد الاعمال اللازمه لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في ادارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد مسد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الاعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات * .

ويعرف الاستاذ أ . براون التنظيم بأنه يحدد ذلك الجهد الذي يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد في المنظمة ، والعلاقات بين كل عضو ، بما يؤدي أن تكون جهودهم المنفقه ذات أعلى كفاءه لغرض المنظمة .

ومن هذه التعاريف تتناول وظيفة اداريه تهدي الى اقامة ما يعرف في الاداره بهيكل التنظيم (Organization Structure) والاداره لا تقوم بهده الوظيفة مره واحده عند انشاء المنظمة ولكنها تقوم بها بصورة مستمره وهو ما ينطبع عليه القول بأن التنظيم عملية مستمره مثل باقي مكونات العملية الاداريه في مجموعها . فالاداره في حالة تنظيم مستمر طالما أن المنظمة مستمره . وهذا المعنى فإن الاداره تخلص من الهيكل (Structure) الذي يضمن تحقيق الاهداف بأقصى كفاءه .

مقتضى كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل .

فالفرد ليس الجهاز التنظيمي ليس هدفا نهائيا في حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف محددة ، يسمى المشروع الذي تحقيقها ولا شك أن التنظيم الوحيد أساس نجاح المشروع ، ومن هنا يتفهم معنى التعبير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسية للفعالية وهي :

البدا الأول :

أن حرية الاختيار الفردية البنية على المعرفة أساس النشاط الفردي وبالتالي فإن عملية الطاعة العمياء لا تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الاجل المتوسط والاجل الطويل ، وربما تفشل أيضا في الاجل القصير فالغرض أن يكون الفرد حرا في اختياره لشرط أن يكون الاختيار مبنيا على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات النسيجية

البدا الثاني :

المشاركة النشطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة ، أما ثلثي العمليات فانه يحقق سلبية أو هروبا أو الدفع بعدم الاختصاص وهو من أوجه قصور التنظيم .

البدا الثالث :

الثقة المتبادلة تعطي فهما متبادلا من الاتصال في جانب واحد ولذلك فان لعمليات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة .

البدا الرابع :

يتم النشاط في ضوء اطار للأهداف محددة الاتجاه الذاتي بسد لا من التوجيه الخارجي (الرئاسي) الذي يركز على النموذج البيروقراطي وعلى ذلك فان مسئولية وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين الرؤساء والرؤساء ومجموعات عمل متداخلة .

المبدأ الخامس :

حل النزاعات يكون بالمواجهة والفهم وليس بالكذب والتفكير أو الهروب أو العمل الوسيط .

المبدأ السادس :

الفرد مسئول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسئولا أمام شخص آخر . فالرقابة أساسا ذاتية والرقابة الدورية رئاسية .

المبدأ السابع :

المعلوما ت والتقارير الرقابية للإرشاد في التخطيط والرقابة ليست لاسباب عقابية والسلطة التحفيزية (الاجابية والسلبية) من منطلق النتائج وليست من منطلق مخالفة اللوائح أساسا .

المبدأ الثامن :

يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحديا لقدراته وليس مجرد عمل روتيني مل .

تكوين وتنمية الهيئة الادارية :-

تتضمن هذه الوظيفة أوجه الشا ط الخاصة باختيار وتعيين الافراد اللازمين للقيام بالاعمال الضرورية للمشروع وتقييم الاداء في هذا الجانب يعمل على تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الاحتياجات والاحتفاظ بها .

التوجيه :

وتتضمن هذه الوظيفة بإرشاد العاملين الى أحسن السبل لتحقيق أهداف المشروع من واجب رئيس الشركة تنمية روح البؤلا للشركة بين العاملين وتعرفهم بأهداف الشركة ومباحتها وسبل وتواعد العمل بها كما أن هؤلاء المرؤ وسين لابد أن يعرفوا وأن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمي ، والعلاقات الداخلية بين الافراد والادارات والاسماء المختلفة بالانشأة .

ويطوون تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز أو إثارة حماس
العاملين ورغبتهم في العمل بكفاءة .
وعلى هذا الأساس فإن وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤسين
وفياتهم .

الرقابة وتقييم الاداء :

يقول فايول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة
المقررة والتعليقات الصادرة والهادية المعتمدة .

ولذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن
عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الاهداف بالثبينة المطلوبة .

وتتبع عملية الرقابة بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في :-

- ١ - تحديد معايير الاداء .
- ٢ - تجميع البيانات عن الاداء .
- ٣ - تقييم الاداء من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المتوقع وتحديد
الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة هذه
الانحرافات .

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الاداء تعتبر من أهم العمليات
الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة . فهي تشمل
الخطى الثانية في العملية الرقابية بعد وضع معايير الاداء كما أوضحنا
سابقا .

ومن هنا أمكن ملاحظة مباشرة لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء على كل الوظائف
الإدارية الأخرى . فبناء على الرقابة وتقييم الاداء يتم إعداد التخطيط
وهذا أمكن على الرقابة على التخطيط .

ومن طريق الرقابة وتقييم الاداء تظهر عيوب التنظيم أو العقدة في
اجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن إعادة التنظيم ومن طريق
الرقابة وتقييم الاداء تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو
تعقيدها أو عدم وجود الاتصال الزدوج بين الادارة والعاملين أو عدم
العزم للسياسة والاوامر الإدارية الصادرة . وهنا يعاد النظر في سياسة
التوجيه .

ومن طريقتي الرقابة وتقييم الاداء نكتشف نواحي القصور في اعتماد القوى العاملة . بالزيادة أو النقص ، أو وضع الافراد في المكان غير المناسب الذي لا يتفق مع مؤهلاتهم أو خبرتهم العملية بها يحتاج الاداء الى اعادة النظر في سياسات الافراد . ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الادارية من الاخرى وظهور التكامل بينها جميعا .

ولتقييم الاداء بمعدان أساسيان

الاول يتعلق بالمعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمشأة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والسياسات ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة .

والثاني يتعلق بالمعد التنفيذي ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة وهذا ما يهتم التركيز عليه في العصور القادمة .

- I- H.M Hamady, Administrative Reform in Developing Countries with special reference to Egypt and Libya, Ph D thesis in University of Strathclyde, Glasgow, 1975 PP 215 - 216.

٢ - عايده سيد خطاب
تقييم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات : دراسة ميدانية في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية رسالة دكتوراه كلية التجارة - جامعة عين شمس ١٩٧٩ ص ٧٢

٣ - أحمد موسى
دراسة تحليلية لمؤشرات الاداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة مع التطبيق على إحدى شركات القطاع العام في الجمهورية العربية المتحدة رسالة دكتوراه - كلية التجارة جامعة القاهرة ص ٢٢

- 4- Backer, Morton Jacobsen, Lyle E., cost Accounting. Managerial Approach" Mr Graw - Hill Book Co., N.Y., P 396

نقلا عن عبد الله محمود سالم تقييم الاداء دراسة نظرية وتطبيقية مكتبة حسنة - الزقازيق ١٩٨٨ ص ٥٦

- 5- Wasserman, Paul, Measurement and evolution of organizational performance, Cornell university 1959 P. i v

نقلا عن المرجع السابق

٦ - طلعت عبد الملك
تقييم الاداء الاقتصادي ، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا + (سلسلة دراسات رقم ٢٧ ، ١٩٦٦ ص ١٥ - ١٩

٧ - علي السلي " تقييم الاداء في اطار نظام متكامل للمعلومات " مجلة
الادارة ، المجلد التاسع " العدد الاول ، يوليو ١٩٧٦
ص ٤١ - ٤٢

٨ - محمد سعيد أحمد ، محمد حامد ابراهيم ، دلتيل موازنة البرامسج
والاداء الصادر عن القسم الاقتصادي والاجتماعي
بمنظمة الامم المتحدة ، الخطه العربيه للمعلوم الاداريه
١٩٧٨ .

٩ - سهير الشناوي ، تقييم الاداء في المنشأء الصناعيه ، ملحة الكفايه
الانتاجيه ، التدريب المهني غير موضح تاريخ النشر

١٠ - محمد سعيد أحمد ، محمد حامد ابراهيم مرجع بين ذكره .

الفصل الثاني .

تقييم النشاط التسويقي

**بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :**

- * تعريف وأهمية التسويق .**
- * الطرق المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي .**
 - تحليل الانحرافات للبيعات .**
 - تحليل نصيب المشروع من السوق .**
 - تحليل العلاقة بين المصروفات والبيعات .**

تقييم الاداء التسويقي

يشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي بالمشاء المناهضه
أربعة مجالات رئيسيه :

- ١ - التسويق
- ٢ - الانتاج
- ٣ - التمويل
- ٤ - الانصراد

وستبادل بالتفصيل كل من هذه المجالات في الفصل الحالي
والفصول التاليه

تعريف وأهمية التسويق :

يمكن أن تعرف التسويق بأنه العمل الإداري الذي يشمل كل
الانشطه التي تسعى الى ايجاد نوع من المواضع بين المنظمة
والجهات الخارجيه التي تقوم باستخدام وشراء وبيع منتجات الشركة
أو التأثير في مخرجاته التي يتم استاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم
بتدعيمها .

وتتلخص الانشطه الاساسيه للتسويق فيما يلي :

- ١ - تحديد السوق أو مجموعته العملاء الذين يتلصون السوق
المتهدف للشركه .
- ٢ - تحديد ما يريد هؤلا العملاء .
- ٣ - تقديم هؤلا الافراد الى مجموعات مشابهه اذا كانت
مما هم راجيا جئاتهم الفعليه تختلف اختلافاً ملحوظاً .

- ٤ - اختيار مجموعة العملاء الذين يمكن خدمتهم بطريقة فعالة أكثر من المنافسين .
 - ٥ - تحديد المنتج والسعر وأنشطة الاعلان والترويج . وقنوات التوزيع التي تساعد المنشأة على السوق باحتياجات هيسولا العملاء .
 - ٦ - تقديم المنتج للسوق حتى يتسنى للمستهلك شراءه .
 - ٧ - مد المستهلك بالمعلومات الكافية عن المنتج وعن مكان الحصول عليها .
 - ٨ - تحديد أى المنتجات يتم اضافتها أو نزعها أو حذفها لمواجهة التغيرات المختلفة التي قد تحدث في السوق .
- ولخصاً أحد الكتاب أهمية التسويق في النقاط التالية :-
- ١ - يساعد التسويين على الابتكار والتجديد ، والتسويين ينشط الطلب على السلع والخدمات الجديدة ، وعندما تحسبيل المنشأة على تعويض عادل عن مجهوداتها فهي تقبل على المزيد من الابتكار .
 - ٢ - يلعب التسويين دوراً هاماً في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع .
 - ٣ - يوفر التسويق فرص عمل أمام العديد من أفراد المجتمع .
 - ٤ - يسهم التسويين في زيادة قيمة السلع عن طريق خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية .
 - ٥ - يساعد التسويين على اعداد الاستراتيجيات والبرامج لمعالجة حاجات الاسواق المحلية والخارجية .
 - ٦ - تتجاوز تكلفة التسويق أحياناً نصيب البيع الذي يدفعه المستهلك النهائي ثمناً للخدمة ما .

الأنسب المستخدمة في تقييم الاداء التسويقي

هناك أربع طرق رئيسية يمكن استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الاهداف التسويقية وتشمل في :-

١ - تحليل المبيعات : وهي أول وسيلة من وسائل الرقابة التي يستخدمها المدبرون في منظمات الاعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعه . وتحليل المبيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الاهداف المبيحه الموضوعه بالنسبة لمختلف المدبرين وفي هذا الصدد توجد وسيلتان أساسيتان هما :

أ - تحليل انحرافات المبيعات : والذي يمكن عن طريقه تحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة ثم تحديد أسباب ذلك الانحراف وما اذا كان هذا الانحراف راجعا الى عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقية أو البيئية للمشروع أو الاثنين معا . ولتوضيح ذلك نفترض أن الخطة السنوية للمبيعات تشمل في تحقيق مبيعات مقدارها ٤٠٠٠ وحدة خلال الربع الأول بسعر بيع جنيه واحد للوحده أي ٤٠٠٠ جنيه وفي نهاية هذه المده تبين أن المبيعات التي تحققت تشمل في ٣٠٠٠ وحدة وسعر ٨٠ قرين للوحده (أي أن اجمالي المبيعات ٢٤٠٠) بمعنى ذلك أن هناك انحرافا في المبيعات فيشبه ١٦٠٠ أو ٤٠% من قيمة المبيعات المتوقعة وفي ضوء ذلك يجب تحليل أسباب هذا الانحراف لتحديد ما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض السعر وما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض حجم المبيعات ويتم ذلك

على النحو التالي :

- ١ - مقدار الانحراف أو التفاوت بسبب انخفاض السعر =
 (سعر البيع المتوقع - سعر البيع الفعلي) × الكمية المباعة
 = (٨٠ - ١٠٠) × ٣٠٠٠ = ٣٠٠٠ × ٢٠ = ٦٠٠
 أي ٢٢٪ من الانحراف الكلي .
- ٢ - مقدار الانحراف بسبب انخفاض حجم المبيعات =
 (الكمية المتوقعة - الكمية الفعلية) × سعر البيع المتوقع
 = (٤٠٠٠ - ٣٠٠٠) × ١٠٠ = ١٠٠٠
 أي ٦٢٪ من الانحراف الكلي .

ومن هذا يتضح أن النسبة الكبرى في الانحراف ترجع إلى الفصل في تحقيق حجم المبيعات المستهدى (٦٢٪) وحيث أن حجم المبيعات غالباً ما يكون تحت سيطرة الإدارة بالمقارنة بالسعر فإن على الشركة أن تحدد جيداً وبدقة الأسباب الرئيسية من وراء عجز المبيعات وهذا يتطلب من الإدارة أن تستمر في عملية التحليل على مستوى كل قطاعه وضغطه بيعيه على حدة لتحديد القطاع أو القطاعات البيعية التي تحقق الأهداف البيعية الخاصة بها وتلك التي لم تتمكن من تحقيق الأهداف فيها وذلك من أجل اتخاذ الاجراء الصحيح لتحسين أداء المشروع وزيادة حجم مبيعاته بـ التحليل الدقيق للمبيعات : وهذه الاداء التحليلية

تساعد الإدارة في التعرف على السبب الحقيقي في عدم تحقيق المبيعات المقدرة حيث تحاول هذه الوسائل تحديد المنتجات المعينة والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمشتبه في المبيعات

وعلى سبيل المثال نفترض أن المشروع يتعامل فى
ثلاث مناطق بيعية وأن توزيع المبيعات الفعلية والمتوقعة
كما يلى :

المنطقة	المبيعات	المبيعات	الانحراف
	المتوقعة بالوحدة	الفعلية بالوحدة	
أ	١٥٠٠	١١٠٠	(١٠٠)
ب	٥٠٠	٥٢٥	٢٥
ج	٢٠٠٠	١٠٧٥	(٩٢٥)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	٤٠٠٠	٣٠٠٠	(١٠٠٠)

يتضح من هذا التحليل على مستوى المنطقة أن المنطقة ج هى
التي تسبب نمبه كبيره من المشكله التى تواجه الاداره التسويقيه وهنا
يتطلب الامر من مديرى التسويق مراجعه وفحص المنطقة (ج) لمعرفة
أى الافتراضات التالية وراء هذه المشكله .

- أ - عدم فاعلية أو كفاءة القائمين على أمور البيع فى تلك المنطقه .
- ب - دخول منافسين فى هذه المنطقه .
- ج - وجود كساد عام فى هذه المنطقه .

٢ - تحليل نصيب المشروع من السوق :

وغالباً ما يشمل تحليل الاداء البيعى للشركه فى اعطاء صوره
دقيقه عما تقوم المنشأ بتنفيذه من أنشطة تسويقيه يتكس جيسد
بالمقارنة بمماثلها فإذا افترض أن مستوى المبيعات لحدى الشركات
المصريه قد تزايد فمكس أن يرجع ذلك الى وجود تحسين عام
وشامل فى الاقتصاد المصرى وهو أمر تشترك فيه جميع الشركات
المصريه ومن زاوية أخرى يكس ارجاع هذه الزيادة فى المبيعات الى
السياسات التسويقيه المتطوره للشركه مقارنة بالمنافسين لها وذلك

فإن الوسيلة الفعالة لامتداد تأثير العوامل العامة في أداء الشركة تتمثل في تحديد نصيب الشركة من السوق فإذا ارتفع نصيب الشركة من السوق بمعنى ذلك أنها تحقق كسبا وتعوفا ملموسا في مواجهتها منافسيها أما إذا انخفض نصيب الشركة من السوق فإن معنى ذلك أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق إلى المنافسين نتيجة لتمييز وتعمق نظمهم التسويقيـة التي يحققون من خلالها الأهداف التي يسمون إليها في بيئة الأعمال الدولية والتنافسية.

يوضح Oxenfeldt مجموعة من التحفظات على الاستنتاجات السابقة من تحليل حصة السوق والتي تتمثل في الآتي :

— أن الافتراض القائل بأن القوى الخارجية عن سيطرة الإدارة تؤثر على كل الشركات بنفس الطريقة ليس افتراضا صحيحا في جميع الظروف أو الأحوال .

— أن الافتراض بأن أداء المنشأة يجب أن يقيم في ضوء الأداء المتوسط أو المعتاد لكل المنشآت هو أيضا افتراض غير مناسب بصفة مستديمة فالشركة التي تتوافر لديها فرص تسويقية بقدر أكبر من المالوف سوف تحصل على نصيب متزايد من السوق ، فإذا ما ظل نصيبها من السوق ثابتا دون زياده رغم توافر هذه الفرص فهذا يعني صمنا أن إدارة المنشأة عاجز بوليست على مستوى عال من الكفاءة .

— في حالة دخول شركة جديدة في صناعة معينة فإن نصيب كل شركة موجوده في السوق حينئذ قد ينخفض (وإن كان من غير الضروري أن يكون انخفاضا متساويا) وفي هذه الحالة أيضا لا يعني انخفاض نصيب الشركة من السوق أن أدائها أقل من الأداء المتوسط أو المعتاد في الصناعة ككل .

— قد يكون انخفاص نصيب الشركة من السوق نتيجة لسياسة مستهدفة من المنشأة نفسها بهدف تحسين الارباح فعلى سبيل المثال قد تسقط الشركة بعض السلع غير المربحة أو بعض المشتريين أو المنتجات التي ينتج عنها تد هور في تصيها في السوق .

— ان نصيب الشركة من السوق يتأثر بمجموعة من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة فقد يتأثر نصيب الشركة من السوق بنسبة البيعات الكبيرة التي حدثت في اليوم الاخير لهذه الفترة أو البيعات الكبيرة التي حدثت في أوائل الفترة التالية وعلى ذلك فان التفسير في نصيب الشركة من السوق لا يعكس في كل الاحوال أى أهمية عن التطبيق العلمى للمفهوم التسويقى .

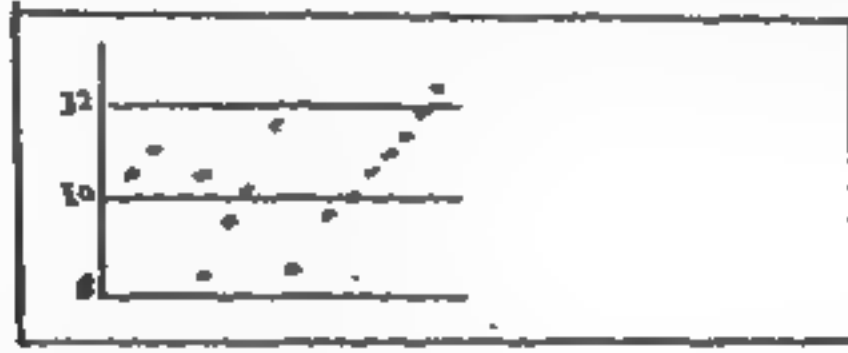
٣ — تحليل العلاقة بين المصروفات والبيعات :

وتتطلب الخطه التسويقية أيضا فحصا لمقدار النفقات التسويقية وعلاقتها بالبيعات وذلك للتأكد من أن المنشأة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية . والنسبة الاساسية التي يجب ملاحظتها هي نسبة النفقات التسويقية الى البيعات وعادة ما تصل هذه النسبة في منظمات الاعمال الى ٣٠% وهى تتألف من عناصر الانفاق التالية :

- نسبة نفقات القسوه البيعية الى البيعات (١٥%) .
- نسبة نفقات الاعلان الى البيعات (٥%) .
- نسبة تكاليف تنشيط البيعات الى البيعات (٦%) .
- نسبة تكاليف بحوث التسويق الى البيعات (١%) .
- نسبة نفقات ادارة البيع الى البيعات (٣%) .

ورؤية الادارة في هذه الحالة هى مراقبة كل مكونات النفقات التسويقية للتأكد مما اذا كانت أى من هذه النسب أو العناصر قد

خرجت عن نطاق الرقابة أو السيطرة وقد تظهر هذه المناسبات
تذبذبات أو تقلبات بسيطة عشوائية ذات تأثير منخفض يمكن
إهمالها أو التغاضي عنها أما إذا أظهرت هذه النسب انحرافات
تزيد عن غير المألوف فالأمر يتطلب مزيداً من التحليل وذلك
باستخدام بعض خرائط المراقبة كما يوضح الشكل الاتي :



حيث يتضح من الخريطة أن نسبة نفقات الاعلان للمبيعات
تتراوح بين ٨ و ١٢٪ وفي الفترة الخامسة عشر وصلت هذه النسبة
الى مستوى أعلى من الحد الأقصى وهنا يكون أمام الإدارة أحد
افتراضين لتفسير هذه الظاهرة .

الافتراض الاول : ان الشركة ما زان لديها نظام فعال للرقابة على
المبيعات وان هذا الانحراف هو نتيجة للصدفة .

الافتراض الثاني : ان الشركة قد فقدت قدرتها على رقابة التكلفة
كنتيجة لعوامل أو لأسباب لا يمكن تحديدها .

وإذا واقفنا على العرض الاول فليس هناك حاجة من الشركة للقيام
بأي استقصاء لتحديد عما اذا كان هناك أي تغييرات في البيئة أم
لا الا ان الخطر من وراء ذلك أن هناك بعض التعبيرات الحقيقية التي
قد حدثت ولكن الشركة لم تأخذها في الاعتبار . أما اذا واقفنا
على العرض الثاني فيصبح من الضروري أن تقوم الشركة باستقصاء
للظروف البيئية المحيطة والخطر من وراء ذلك يتمثل في أن الاستقصاء
أو البحث قد لا يقوم بتغطية أشياء محددة أو معلومة وبالتالي يكون

قيمة للجهد والوقت

كما توضح الخريطة حدا أدنى ومتوسط وأقصى للمصروفات بالنسبة لجميعات وعلى ذلك فكلما كانت المصروفات في هذا الاطار فان ذلك يشمل أى مشكله بالنسبة لإدارة التسويق.

٤ - التعرف على اتجاهات المستهلك :

كما هو ممدون بالمعرض السابق للمعايير المختلفة لرقابة خطة السئوه نجد أنها تأخذ شكل التحليل الكمي إلا أن هناك بعض الشركات تعصل وضع نظم أخرى تهدف إلى التعرف على اتجاهات المستهلكين والعملاء وتقوم هذه الفكرة على الافتراض القائل بأن التغيير في الاتجاهات يحدث أولاً ثم يؤدي ذلك إلى احسيدات تفسير في سلوك الشراء . وهناك مجموعة من الأساليب أو النظم تقوم الإدارة باستخدامها من أجل التعرف على اتجاهات وآراء المستهلكين وهى :

١ - حيث تقوم الشركة بتمجيل وتحليل الشكاوى المكتوبة أو الشفوية التى يتم استقبالها من المستهلكين كمن يجب أن تصنف ههذه الشكاوى وتترجم في شكل جداول طبقاً لنوع الشكاوى وطبيعتها كما يجب أن تعطى الشكاوى ذات الأثر الباصر على أداء المشروع أهمية خاصة وهناك العديد من المؤسسات والمنظمات كالبنادق والجمارك والبنوك وشركات الطيران العالمية التى تقوم بهذا كما توجد بعض المنظمات التى تعمل على توفير إدارة أو قسم متخصص لخدمة المستهلك كما هو الحال في الجمارك البحرية وهيئة ميناء القاهرة الجوية وليس هناك جداول فى أن الشركة التى ترغب في تطبيق المفهوم الحديث للتسويق ينبغي أن تبذل كل جهدها من أجل التعرف على شكاوى

المستهلك ومقترحاته من أجل أخذها في الاعتبار عند تصميم منتج جديد يحقق أهدافها وفي باحتياجات المستهلك.

٢ - استقصاء مجموعة من المستهلكين حيث تقوم بعض الشركات باستقصاء عينة تمثل توعيات مختلفة من المستهلكين والذين يتوافر لديهم الاعتماد للتعاون مع الشركة من خلال مثل استمارات الاستقصاء أو الإجابة على بعض الاتصالات التليفونية وسرى Daltas أن اتباع هذا النظام يعتبر أكثر تمثيلا للتصرف على اتجاهات المستهلكين مقارنة بنظم الاقتراحات والشكاوى.

٣ - المعلومات المرشدة من المستهلك وقوم هذا النظام على أساس استخدام قائمة استقصاء يتم إرسالها إلى عينة عشوائية من المستهلكين حيث تتضمن قائمة الاستقصاء بعض الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على رأى أفراد العينة في مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة إليهم.

٤ - اتخاذ اجراء تصحيحي : عندما ينصرف أداء الشركة العمل إلى بدرجة كبيرة عن الاداء المتوقع فإن ادارة الشركة تقوم باتخاذ مجموعة من الاجراءات التصحيحية من أجل تصحيح الوضع أو الوقوف القائم مثل خفض تكلفة الانتاج ، خفض الاسعار خفض تكلفة البيع ، تحسين جودة الانتاج ، تقليل تكلفة نقل السلع والخدمات ، تخفيض تكلفة العمالة ... الخ .

الفصل الثالث

تقييم أداء النظام الإنتاجي

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يتم القسارىء
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف النظام الانتاجى .
- * أهداف النظام الانتاجى .
- * مؤشرات النظام الانتاجى .
 - للواد الخام .
 - العمالة .
 - الآلات .

لقيم أداء النظام الانتاجي

يهتم النظام الانتاجي بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج اليها الاسراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حد ود الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع . مطبقا لاحد الكتاب نجد أن " ادارة الانتاج هي مجموعة النظم والقواعد التي تطبقها في قطاعات الانتاج ومراكز الخدمات المرتبطة بها بقصد الحصول من الآلات والعمال والموارد الموجودة على أعلى ناتج ممكن بأقل تكلفة ممكنة ووفقا لمواصفات الجودة المطلوبة .

ونتيجة لهذا التعريف نجد أن الاهداف الرئيسية التي يجب أن تسعى اليها وظيفة الانتاج تنحصر فيما يلي :

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج من الآلات الموجودة ومسن العمال الذين يعملون عليها ومن المواد الخام المستخدمة .
- تخفيض التكلفة أو المصروفات السنوية للمعدات الانتاجية .
- توفير كافة الضمانات لانتاج ما هو مطلوب وفقا للمواصفات المطلوبة للجودة .

وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النشاط الانتاجي يتطلب الامر القيام بالحكم على كفاءة الاداء داخل الأنشطة المختلفة المكونة للنشاط الانتاجي .

ونتيجة لذلك تنقسم باستعراض المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة النشاط الانتاجي وهذه المؤشرات ^(١) غالبا ما تنطبق بالمواد الخام والعمال وشم الآلات :

أولا : المواد الخام :

يجب أن تهتم إدارة الانتاج بمراقبة جودة المواد الخام التي تدخل في العملية الانتاجية ، ولذا يجب أن يتأكد الم شروع من أن المواد الداخلة في العملية الانتاجية مطابقة تماما للمواصفات التي حددتها المستهلك عند دراسة السوق .

يمكن للمسؤولين عن تقييم الاداء الاسترشاد بالمؤشرات التالية والتي تبين نسبة الرقص للأسباب المختلفة لعدم الجودة أو عدم المطابقة للمواصفات المحددة أو الوفاء بمواعيد التسليم .

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم الجودة} \times 100}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم المطابقة للمواصفات} \times 100}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لتأخيرها في مواعيد التسليم} \times 100}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

وللتأكد من عدم اهمال المواد أثناء فترة التخزين يمكن استخدام المؤشر التالي :

$$\frac{\text{قيمة المواد المرتدة للمخازن لسوء الصفاء} \times 100}{\text{قيمة المنصرف للانتاج خلال الفترة}}$$

وإذا تعدى هذا المؤشر الهامتي المسموح به والذي تحسم احتلام المواد على أساسه من المورد بين دل ذلك على

التخزين خاصة إذ تكسرت هذه الزيادة على فترات متعددة .

وللوقوف على مدى انتظام العمل داخل المخازن يتم استخدام المؤشر التالي لكل صنف من الأصناف الموجودة بالمخزن

$$\text{متوسط فترة التخزين للصنف} = \frac{٣٦٥}{\text{معدل دوران الصنف}}$$

ويحسب معدل دوران الصنف كالآتي :

$$= \frac{\text{قيمة الخامات المنصرفة للإنتاج خلال السنة}}{\text{متوسط المخزون من الصنف}}$$

وإذا زاد هذا المؤشر عن المعدل المحدد مقدما فيجب الامتناع عن التعاقد على مواد أخرى أو التقليل من الكمية التعاقد عليها .

وبالنسبة لاستخدام المواد الخام في العملية الإنتاجية يمكن فهم استخدام كفاءة ذلك الاستخدام من خلال المجالات الآتية :

١ - مدى وجود نظام للتحكم في المواد

وقالها بدتقائ هذه النسبة وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{نسبة المواد} = \frac{\text{كمية المواد المستخدمة}}{\text{كمية المواد المستعدة}} \times ١٠٠$$

٢ - مدى الأسراف في استخدام الخامات

وهنا يتم الحكم على سلامة استخدام الخامات من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{النسبة المئوية للأسراف في استخدام الخامات} = \frac{\text{كمية الأسراف في استخدام الخامات}}{\text{كمية الخامات المنصرفة للإنتاج}} \times ١٠٠$$

٣ - تقييم جودة الانتاج

وعالما ما يتم تحديد جودة الانتاج وفقا للمؤشرات التالية

$$١ - \frac{\text{قيمة الانتاج من الدرجة الاولى} \times 100}{\text{قيمة الانتاج الكلى}}$$

ويبين هذا المؤشر نسبة الانتاج من الدرجة الاولى الى الانتاج الكلى حيث يتم مقارنة هذه النسبة الفعلية بالمحدد ، مقدما كما يتم ذلك لجميع درجات الانتاج بما في ذلك الانتاج المعيب .

$$ب - \frac{\text{قيمة فرق تفويت الانتاج المخطط من السليم}}{\text{قيمة الانتاج الكلى من المنتجات النهائية}}$$

ويوضح هذا المؤشر مدى الخسارة نتيجة الانتاج المعيب ومدى الكفاية الانتاجية لاختراج انتاج سليم .

$$ج - \frac{\text{قيمة الانتاج المعيب}}{\text{قيمة الانتاج الكلى السليم}}$$

ويبين هذا المؤشر نسبة قيمة الانتاج المعيب الى قيمة الانتاج السليم . وهنا يتطلب وجود معدلات أداء لدى المشروع تنتم على أساسها عملية القياس لاكتشاف أى انحراف والعمل على تصحيحه .

ثانياً : المعالجة

والهدف هنا هو التأكد من أن القوى العاملة داخل المشروع تبذل أقصى طاقة لها . في بيئة العمل مما يضمن الاستخدام الأمثل للخامات وتحقيق جودة المنتجات .

وغالباً ما يتم تقييم أداء المعالء داخل النشاط الانتاجى من خلال الخطوات التالية :

(١) تحديد الوقت الفائع

حيث يجب أن تتعادل عدد ساعات العمل الفعلية

الدفعة مع عدد الساعات المخططة
وهنا يجب أن يكون مؤشراً

$\frac{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المخططة}}$ أقرب ما يؤول إلى الواحد الصحيح

فإذا أظهرت النتائج وجود أي وقت ضائع فلا بد أن تحدد الإدارة
الأسباب الرئيسية وراء ذلك ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها
بما يصح التوظيف الكفء للمعالة داخل المصنع وبالتحديد على
خطوط الإنتاج .

(٢) تحديد انتاجية العامل

وهنا يتم حساب الانتاجية التي يحققها العامل خلال
فترة زمنية معينة ولكن ساعة ، حيث أن زيادة انتاجية
العامل في الساعة سوف تؤدي إلى تخفيض في التكلفة
ما يزيد من انتاجيته والتي غالباً ما يتم حسابها كالآتي :

انتاجية العامل المستهدفة = $\frac{\text{كمية انتاج مخططة}}{\text{عدد ساعات عمل مخططة}}$ بالانتاجية الفعلية

وهي $\frac{\text{كمية الانتاج الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل الدفوعة}}$

وبالامانة لقياس الانتاجية على أساس كمى فيجب أيضاً أن يتم
حسابها على أساس نقدي . ثم تحليل أي انحرافات للانتاجية
الفعلية سواء كانت كمية أو نقدية عن الانتاجية المخططة . يبقى
تفسير هذه الانحرافات يصعب قياس الانتاجية الكمية نظراً للتأثيرات
الانتاج النوعي للمشاة .

(٣) نسبة غياب العامل

والمقصود هنا هو التغيب عن العمل بدون عذر أو لأسباب متعللة وغير حقيقية . ونسبة الغياب تحسب إما عددياً بالنسبة لعدد العمال في كل قسم منقسم على النسبة العدد الاجمالي للعمال أو مترجماً الى ساعات عمل وأجور .

ويمكن لادارة المشروع حساب نسب المياب وفقاً للمادة الاتية :

$$(١) \text{ نسبة التغيب} = \frac{\text{عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة} \times ١٠٠}{\text{ساعات أيام العمل المتاحة}}$$

(ب) نسبة الوقت الفائت في العمل

$$= \frac{\text{عدد ساعات الوقت الفائت} \times ١٠٠}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

فمن حالة زيادة هذه النسبة يجب أن تجد الادارة أسباب ذلك والعمل على اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي الى استقمرار ومواظبة العمال على العمل مما يؤدي الى رفع الكفاية الانتاجية وبالتالي تحسين مستويات الاداء المستهدفة .

ويضيف البعض نسبة ثالثة بطنب نسبة التغيب ونسبة الوقت الفائت في العمل هي نسبة الغياب لأسباب عادية والتي يمكن التعبير عليها بالمعادلة الاتية :

$$\text{نسبة الغياب لأسباب عادية} = \frac{\text{عدد أيام الغياب للأسباب العادية} \times ١٠٠}{\text{اجمالي أيام العمل المتاحة}}$$

والمنطوق وراء ذلك هو أنه في حالة تلبية المشروع لجميع طلبات العمال وحل مشاكلهم فذلك سوف يؤدي إلى شعور العمال بالارتياح النفسي ودفعه إلى مزيد من العمل من خلال المواقف المستمرة في أداء الأعمال كما هو الحال باليابان .

(٤) تحليل نوعيات العاملين في المراكز الانتاجية والخدمية
ولتحديد نوعيات العاملين في المراكز الانتاجية يمكن استخدام المؤشرات التالية :

أ - نسبة عمال الانتاج = $\frac{\text{عدد عمال مراكز الانتاج}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالمشروع ككل}}$

ب - عمال الصيانة = $\frac{\text{عدد عمال الصيانة بالنشاط الانتاجي}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالنشاط الانتاجي}}$

ويحدد هذا المؤشر نسبة عمال الصيانة إلى إجمالي العاملين بالنشاط الانتاجي للحكم على ما إذا كان هناك نقص أو زيادة في هذا القسم في ضوء طبيعة عمل المشروع .

ج - عدد العاملين بالقطعة والانتاج

= $\frac{\text{عدد العاملين بالقطعة والانتاج}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالمشروع}}$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد اتجاه الإدارة نحو اتخاذ قرارات الاساليب المحتسرة في تشغيل العاملين والاستعداد من طاقاتهم وأنظمة الحوافز المطبقة بالشركة .

د - مؤشر الأجر الإضافية = $\frac{\text{قيمة أجرة الوقت الإضافي}}{\text{اجمالي الأجر والمرتبات}}$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد العمال التي يلزم تشغيلها لوقفت أساسية طبقاً لاحتياجات العمل الفعلية .

• معدل دوران العمل

يتم حساب هذا المعدل من خلال تعبتين :

أولا : في حالة الانضمام الى الشركة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال الحدد في الفترة الزمنية} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس المدة}}$$

ثانيا : في حالة الانضمام الى الشركة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال المنضمين في الشهر} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس المدة}}$$

وقالها ما يوجه النقد الى كلا النسبتين

من حالة استخدام انضمام عماله جديدة للشركة سوف نجد ان نسبة دوران العمل المشتقة من المعادلة الاولى تكون مغالطة حيث أنها سوف تكون أكبر من معدل الدوران المشارف عليه ، أما في حالة تحفيز الشركة لعدد العاملين بها تكون النتائج المستخرجه أكبر من نسبة معدل دوران العمل .

ونتيجة للنقد السابق يتم استخدام المعادلة التالية :

نسبة دوران العمل = عدد العمال النضمين + عدد العمال المنضمين في الفترة الزمنية مقسوما على ٢ * متوسط عدد العاملين في نفس الفترة الزمنية

ثالثا : الآلات

والهدف هينا هو التأكد من الاستخدام الامثل للآلات مما يضمن تحقيق الاهداف المرسومة مقدما وقالها ما يتم ذلك على مرحلتين

المرحلة الاولى : يتم فيها حساب كفاءة تشغيل الآله داخل

النشاط الانتاجي وهذا يتطلب تحديد كفاءة التشغيل القياسية والتي يتم حسابها كالآتي :

$$\text{كفاءة التشغيل القياسية} = \frac{\text{عدد ساعات الوردية} - \text{ساعات الموثف الضرورية}}{\text{ساعات الوردية}}$$

المرحلة الثانية : تحديد الانحرافات في المرحلة السابقة سواء كانت موجبه أو سالبه وذلك من خلال الخطوات الاتيه :

١ - التشغيل الكف للآلات

يعتبر التشغيل الكف للآلات أحد المواصل الاساسية في تحقيق معدلات مرتفعة للانتاجية ولذا يجب على ادارة المشروع العمل على تجنب أى تعطيل في استخدام الآلات . ويمكن استخدام المؤشر التالي لتحديد نسبة الاعطال

$$\frac{\text{عدد ساعات العطلات}}{\text{عدد ساعات التشغيل العمليه}}$$

مكلم اتجه هذا المؤشر الى الزيادة كلما دل ذلك على عدم التشغيل الاكث للآلات .

٢ - نسبة الانتفاع بالآلات

يتم حسابها من خلال المعادله الاتيه :

$$\frac{\text{عدد ساعات التشغيل للانتاج العلى} \times 100}{\text{اجمالى عدد ساعات دوران الآلات فى الفترة}}$$

٣ - نسبة عدم وجود اختناقات بين المراحل الانتاجية (نسبة الطاقة المتاحة الى الطاقة القصوى للآلات :

$$\frac{\text{الطاقة المتاحة للآلات} \times 100}{\text{الطاقة القصوى للآلات}}$$

نظما اقتربت هذه النسبة من ١٠٠% كلما دل ذلك على مدى انتظام وانسياب العمل من مرحلة الى مرحلة انتاجية اخرى دون اختناقات .

مراجع التفصيل :

(١) لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة

— عبد الله سالم : تقييم الاداء : دراسة نظرية مكتبة
حمادة الزقازقي ١٩٨٨ ص ١٨٥ — ١٩٩١

— أحمد أبو مندور ابراهيم ، دراسة تحليلية للمقاييس المحاسبية
لكفاية الاداء بالمشروعات الانتاجية ، رسالة دكتوراه — كلية
التجارة — جامعة الاسكندرية ١٩٧٤ م

— محمود النسيح ، دراسات في الراجحة ، دار النهضة العربية
القاهرة ، ١٩٧٢

— أحمد محمد موسى ، دراسة تحليلية لمؤشرات الاداء على مستوى
الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة ، رسالة دكتوراه في المحاسبة
كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧١

الفصل الرابع

تقييم النشاط التمويلي

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- تعريف النشاط التمويلي .
- فوائد استخدام النسب المالية .
- الاختلافات الموجهة لاستخدام النسب المالية .
- النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلي .
- نسبة الربحية .
- نسبة استخدام الأصول .
- نسبة الحالة المالية .

تقييم النشاط التمويلي

=====

يمسرف التمويل بأنه النشاط الإداري الذي يتخلى بالحصول على الاموال واستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الاهداف المالية التي تحددها الشركة .

ومعنى التعريف السابق ان الوظيفة المالية تتضمن مجموعة من الجوانب الرئيسية داخل المنظمة .

١ - تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول اللازمة للمنظمة وتضمن ما يلي :-

أ - اقرار حجم ونوع الاستثمار في الأصول الثابتة .

ب - تحديد الحجم المناسب من رأس المال ومكوناته .

٢ - اختيار أفضل المصادر لتمويل تلك الأصول وتضمن ذلك :

أ - اتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل قصير الأجل .

ب - اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التمويل طويل الأجل .

ج - تحديد هيكل التمويل المناسب والذي يتفق مع هيكل الأصول وجعل تكلفة الاموال في أقل مستوى لها .

٣ - الاستخدام الأمثل لهذه الاموال وذلك من خلال التخطيط

والرقابة على الاموال المستمرة ، فالحظوظ المالية المبنية على

دراسات عليية مبنية شماعد الادارة على تحقيق اهدافها المالية

بأعلى كفاءة ممكنة ، كما ان وضع برنامج فعال لمراجعة

الاداء حول شماعد الادارة على معرفة الموقف الحقيقي للمركز

المالي بالمشأة والحكم على مدى سلامة القرارات التي تتم

اتخاذها بالفعل .

ومى مجال تقييم النشاط التمولى تستخدم النسب المالية بنجاح باعتبارها أهم أدوات التحليل التالى التى تستخدم إما بفرس التحليل القصير الاجس أو التحليل طويل الأجل ، وإليها ما يحقق استخدام هذه النسب الفوائد الآتية :-

- ١ - سهولة الحصول عليها من واقع البيانات المتاحة داخل المشروع .
 - ٢ - يؤدي الى تقليل تكلفة الجهد والوقت .
 - ٣ - يمكن الاعتماد على النسب المالية فى تحديد اتجاهات النمو داخل المشروع .
 - ٤ - سهولة الاستخدام من جانب الشركات التى تقسم بنظيرها .
 - ٥ - فى بعض الاحيان يمكن الاعتماد عليها كوسيلة لقارنة أداء الشركة بالشركات المنافسة فى حالة توافر البيانات .
- الا ان استخدام النسب المالية فى تقييم الاداء يشوبه مجسوة من العيوب أهمها :-

- ١ - أن بعض النسب المالية تعالج إجماليات وهى غالباً ما تكون مطلقة كما أن المعالجة الحاسبية لى بنسب من البسود التى تؤثر على حساب الأرباح والخسائر من الممكن ان تغير النتائج ، وذلك مثل ما يحدث فى حساب معدلات الاهلاك حيث يمكن زيادة مستوى الأرباح بنقص

معدل الأهلاك *

٢ - اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين مسن
أوجه نشاط المنظمة وعدم قدرتها على اظهار
آثار العناصر الانسانية وأوجه النشاط الانتاجية
والادارية المختلفة بشكل مباشر مراع كما انهم
لا تستطيع أن تبين آثار الظروف والاصع السياسية
والاقتصادية والاجتماعية على عمل المنظمة *

٣ - ان النسب المالية بشكل عام لا تقيس الاداء الفعلى
لعناصر محددة بعينها فى المشروع ، وانما تعكس
الآثار المتجمعة والمستراكية لانشطة المشروع خلال
فترة زمنية ، ومن ثم يوجب الاستناد الى نتائج
هذا التقييم كأساس من اتخاذ القرارات أو رسم
السياسات وتعديل مسارات الأنشطة الجارية *

٤ - وأخيرا فان المفاهيم المستخدمة فى تكوين تلك
النسب متباينة ، وغير موحدة ، الامر الذى يتسبب
عنه تضارب فى التفسيرات والاحكام التى يمكن التوصل
اليها من استقراءاتها *

ولتلافى تلك العيوب واستخدام النسب المالية لغرض
تقييم الاداء يراعى ما يلى :-

١ - الدقة الكاملة فى اختيار المؤشرات المالية وتقييم
مدلولها *

٢ - عدم الاعتماد على مؤشر واحد فى اتخاذه
القرارات المالية *

١ - الاعتناء بأسس التكامل بين النشاطات المختلفة وذلك عن طريق دراسة التفسير في مجموعات متكاملة من هذه النسب ومحاولة التوسط بين التفسيرات فيها للحصول الى تقسيم أكثر واقعية .

٢ - استخدام الرسوم البيانية في دراسة اتجاهات التغير في مجموعة المؤشرات والنسب المختارة .

٣ - يجب معالجة الرسوم البيانية بحيث تقل احتمالات التفسير الى أقل درجة ممكنة وذلك باستخدام طرق المراسل الاحصائي المناسبة واختيار قياس الرسم المناسب .

السبب المالي المتخذة في تقييم النشاط التمويلى :

فقد تكون النسب أدوات مفيدة في التحليل المالي اذا استخدمت بكفاءة وفُسرت بعناية ، والمقصود من النسب اظهار العلاقات بين الارقام الموجودة في التقارير المالية في شكل حسابي وتتوقف انواع النسب المتحددة حسب هدف الشرح القائم بالتحليل ، وهناك تقسيمات مختلفة لانواع النسب الا اننا سوف نقوم باستخدام التقسيم التالي :

١ - نسبة الربحية ،

٢ - نسبة استخدام الاصول ،

٣ - نسبة الحالة المالية .

نسبة الربحية ،

وتعطي هذه النسب مؤشرات عن مدى قدرة الشركة

على توليد الارباح من المبيعات أو الأصول الناحية ومن أهم هذه النسب

أ - نسبة مجمل الربح الى المبيعات

وهي تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف ومدى تقبل السوق لمنتجات الشركة ومدى كفاءة المبيعات التسويقية المطبقة بنجاح ويعبر عنها بالمعادلة الآتية

$$\text{نسبة مجمل الربح الى المبيعات} = \frac{\text{مجمول الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ب - نسبة صافي ربح العمليات الى المبيعات

وتعتبر هذه النسبة أكثر شمولاً من النسبة السابقة فهي لا تهتم فقط بقياس كفاءة الرقابة على عناصر تكلفة المبيعات بل تشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف التي ترتبط بتنفيذ العمليات المختلفة داخل الشركة ومنها المصروفات المتعلقة بتطوير منتج جديد على سبيل المثال • وتعبر المعادلة الآتية عن هذه النسبة

$$\text{نسبة صافي ربح العمليات الى المبيعات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ج - نسبة صافي الربح الى المبيعات

وتحسب هذه النسبة عن طريق نسبة صافي الربح على صافي المبيعات • وقد تحسب نسبة صافي الربح قبل أو بعد حساب الضرائب وفي أي من الحالتين يجب بيان ذلك صراحة ويمكن استخراج هذه النسبة وفقاً للمعادلة الآتية

$$\text{نسبة صافي الربح الى المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح قبل أو بعد الضرائب}}{\text{صافي المبيعات}}$$

د - القوة الأيرادية

وهي حاصل ضرب معدل دوران الأصول العاملة

بالحامش على البيعيات أو الحامش

ومعدل دوران الأصول العاطلة = $\frac{\text{صافي البيعيات}}{\text{صافي الأصول العاطلة الملموسة}}$

أما الحامش على البيعيات

= $\frac{\text{صافي الأرباح من العطيات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي البيعيات}}$

أي أن القسوة الإرادية =

$\frac{\text{صافي البيعيات} \times \text{صافي الأرباح من العطيات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي الأصول العاطلة صافي البيعيات}}$

= $\frac{\text{صافي الأرباح من العطيات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي الأصول العاطلة الملموسة}}$

وكما هو واضح من العرض السابق نجد أن المشقة
يكنها أن تحصن من قوتها الإرادية عن طريق التأثير في
الأمور الآتية

١ - أما زيادة البيعيات بنسبة أكبر من تكاليف العطيات .
٢ - أما تخفيض البيعيات بنسبة أقل من تخفيض تكاليف
العطيات .

٣ - أما زيادة البيعيات بنسب أكبر من نسبة زيادة صافي
الأصول العاطلة الملموسة .

٤ - أما تخفيض البيعيات بنسبة أقل من نسبة تخفيض
صافي الأصول العاطلة الملموسة .

هـ - معدل العائد على الاستثمار

يتم حسابها بقسمة صافي الربح بعد الفوائد والضرائب
على مجموع الأصول أي أنها تنعكس ناتجية مختلف الأصول
المستثمرة في الشركة . ويحبر عنها بالمعادلة الآتية

معدل العائد على الاستثمار = $\frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب} \times 100}{\text{مجموع الأصول}}$

و - معدل العائد على الملكية

ويمكن حسابها بقسمة صافي الربح بحيد الضريبة على
أجمالي حق الملكية ومعبّر عنها بالمعادلة الآتية
معدل العائد على الملكية = $\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع حق الملكية}}$

نسب لمقياس لاستخدام الأصول

وبننا يمكن الإشارة إلى معدل دوران البضاعة وفترة التحصيل
مثالين على التحليل المالي الحاصل بالحكم على كفاءة استخدام
الأصول .

معدل دوران البضاعة

غالباً ما تقيس الإدارة كفاءة عملياتها التسويقية بواسطة دوران البضاعة
ومعبر هذا الرقم عن عدد المرات التي " دار " بها متوسط المخزون
أو تم بيعه خلال فترة زمنية محددة . ويمكن حساب هذا المعدل
أما على أساس التكلفة أو سعر البيع ، بمعنى أن كل من البسيط
والمقام لابد من التعبير عنهما وفقاً لنفس الأساس .
(أ) وفي حالة استخدام التكلفة أساساً للحساب فإن معدل الدوران
يحسب كالآتي :

تكلفة البضاعة المباعة

متوسط المخزون بالتكلفة

وس المعروف أن أبسط طريقة لحساب متوسط المخزون تتمثل
في إضافة بضاعة أول المدة إلى بضاعة آخر المدة ونسبة
مجموعها على ٢

(ب) وفي حالة استخدام سعر البيع أساساً للحساب فإن معدل
الدوران يحسب كالآتي :

صافي البيعات

متوسط المخزون بسعر البيع

ج) كما يمكن أيضا استخدام الوحدات أساسا لحساب معدل دوران البضاعة * وفي هذه الحالة فإنه يحسب كالآتي :

$$\frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{متوسط المخزون بالوحدة}}$$

وعند استخدام معدل دوران البضاعة كموشر للحتم على كفاءة الاداء يجب التأكد من الاسباب التي أدت الى زيادته أو نقصه وتحليل مكوناته تفصيلا . ومعنى آخر فإن الزيادة في معدل ذاتها أو النقص في حد ذاتها لا يمكن استنتاج شيء محدد منها . ولكن بصفة عامة يمكن أن يقال أن الم شروع ذات معدل دوران البضاعة المنخفض يحتسب أن تكون مصروفات التخزين فيه مرتفعة كما أنه معرض لدرجة عالية من المخاطر المتعلقة بالتقادم أو تلف المخزون * والمثل إذا كان معدل الدوران مرتفعا جدا فربما يشير ذلك الى أن الم شروع يحتفظ بقدر ضئيل جدا من المخزون * ومن ثم فإنه يتعرض لمخاطرة عدم القدرة على تلبية العملاء وضياح بعض الفرص البيعية عليه . (٢)

فسترة التحصيل

والقصود بفسترة التحصيل المدة التي تتقضى الى أن يتم تحصيل قيمة المبيعات الآجلة وتحسب هذه الفترة بقسمة رصيد حسابات القبض على متوسط المبيعات اليومية الآجلة . وإذا لم يتضح من البيانات المعطاة ما إذا كانت المبيعات كلها بالاجل أم لا تعتبر المبيعات كما لو كانت جميعا بالاجل .

النسب كقياس للسيولة

تعنى سيولة الشركة مقدار رتها على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الاجل حين استحقاقها . ويتم فحص هذه السيولة بدراسة نسبة التداول ونسبة السيولة المربعة .

ـ نسبة التداول

وهي الأصول المتداولة مقومة على الخصم التداولية ،
والنسبة التخطيطية لها هي ٢ : ١ وهذه النسبة عبارة عن مقياس
يبدى لمقدرة الشركة على مقابلة ديونها الخارجية ونسبة التداول
البدئية تشير الى احتمال مواجهة الشركة لبعض المصوبات هي
دفع ديونها القصيرة الاجل . أما نسبة التداول المرتفعة فتكن
ملحوظة تشير الى أن أموال الشركة غير مستغلة بشكل اقتصادي
داخل الشركة .

ـ النسبة السريعة

حتى يتم الكشف الدقيق عن مقدرة الشركة على التمسك
بالتزاماتها يدرس المحلل المالي نسبة السيولة السريعة أو النسبة
السريعة وهي :

$$\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

والهدف من ذلك أن كلاً من نسبة التداول ونسبة السيولة
السريعة تعانق من كونها نسبة تاريخية بمعنى أنها تقارن أصولاً
متداولة كانت موجودة في لحظة اعداد الميزانية بحقوق متداولة
كانت موجودة في تلك اللحظة .

والنسبة التخطيطية للنسبة السريعة هي ١ : ١ فإذا كانت النسبة
أقل من ذلك فغالبا ما يركز الدائنون اهتمامهم على رصيد النقدية
وعلى السزم المديونية وسرعة تحويلها الى نقد .

لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة :-

١ - شوفى حسين عبد الله " التمويل والإدارة المالية " دار النهضة العربية القاهرة سنة ١٩٨٠ ص ٥٢

٢ - محمد عبد الله عبد الرحيم ، عبد الفتاح مصطفى الشريبي ملحق
أبحاث إدارة التسويق ، دار التأليف
القاهرة سنة ١٩٨١ ص ٦١

• الفصل الخامس •

تقييم أداء العاملين

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * المقصود بتقييم أداء العاملين .
- * أهداف تقييم أداء العاملين .
- * طرق تقييم أداء العاملين .
- * الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين .
- * الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين .
- * الانتقادات الموجهة لتقييم أداء العاملين .
- * الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم أداء العاملين .

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة
وتعتبر سياسات الاختيار والتعيين والاحترار والحوافز واعداد وتدريب
القادة المدرسين وممثل أساتذة تعتمد عليها الإدارة الحديثة في
تحقيق هذا الهدف .

ألا ان تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد
من ان الأفراد سوف يسودون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة . لذا تظهر
ضرورة تقييم أداء العاملين ليحاولوا الحكم على مآثر كل فرد في المؤسسة
الإنجابية .

وهناك تعريفات متعددة لفهوم أداء العاملين وفيما يلي عرض
لبعض التعاريف التي قدمها كتاب الإدارة :

- ١ - تقييم الأداء هو تقييم أداء الموظف للمعمل .
- ٢ - تقييم الأداء هو حكم نحصى لا مكانية الشخص للمعمل ش . ما .
- ٣ - تقييم الأداء هو تقييم دوري ومنظم لسلوك وخصائص الموظف خلال
ساعات العمل .
- ٤ - تقييم الأداء هو تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص
القائمة على ملاحظته عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع
السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل وللملكة .
- ٥ - تقييم الأداء هو تحديد مدى مآثر كل فرد في إنجاز الأعمال
الموكلة اليه ، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات
الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سير في اليها .
- ٦ - تقييم الأداء هو عليه يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل
مصفى وعادل ، لتجربى كفاءاته بقدر ما يعمل ويمنح ، وذلك
بالمستاد إلى عاصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه
بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به .

• تقييم الاداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بادائه الحالي لمطبه وقد رتبته المستقبليه على النهوض باعباء وظائف ذات مستوى اعلى .

• تقييم اداء العاطلين هو تحديد لمستوى كفاءه هذا الاداء ، في محاوله للوصول الى تحديد مدى ملاءمتهم في انجاز الاعمال الموكوله اليهم او المحتمل ان توكل اليهم في المستقبل . وكذلك ملوكهم ونصرفاتهم في محيط العمل والمتعلقه بهم وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتيه خلال فتره زمنيه محدد .

من الثعاريف السابقه يمكن القول ان المقصود من سياسه تقييم اداء العاطلين ما يلي :

(١) ان تقييم اداء العامل يتم بمفده منظمه ودوريه خلال فترات معينه حسب طبيعته الاعمال بالنظمه .

(٢) وجود معدلات اداء يتم على اساسها مقارنة اداء الموظف العمل .

(٣) ان الجوانب محل التقدير هي عماده الاداء العملسي للاعبان المكلف بهما العامل ، وكذلك ملوكه ونصرفاته ذات المل بهاداء العمل او بالواجبات الوظيفيه المكلف بها ، بالاضافه الى القدرات الذاتيه للعامل ، سواء ما تعلق منها بالقدرات الماديه والنظيه او ما تعلق منها بالخلق او الابتكار ، متواها الحالتي ومبدي ملائمتها للقيام بواجبات واعباء وظائف اخرى اعلى من الوظيفه الحاليه التي يشغلها .

(٤) عليه تحليله لاداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات
نوعيه بدرجات متفاوتة لدى الموظفين ، وما لهذه
السمات من علاقه بالتحصيل والقدرات حتى يمكن
وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٢- اهداف تفهيم الاداء :

ان الهدف الاساسي من وراء تفهيم الاداء هو تحقيق
الترايط بين النشاء والعامل من خلال رفع منوياته وتحسين العلاقات
في بيئته العمل ، كما يهدف في نفس الوقت الى رفع كفاءة النظمه
وقدرتها على تحقيق اهدافها ومن وجهه نظر العامل فان
تفهيم الاداء يساعد على تحقيق الاتساق :

- ١ - تشجيع الافراد على تحسين ادائهم للحصول على تقارير متنازه
- ٢ - يمتطيع الفرد الالسام بنواحي الضعف في تفهيمه والتي تحتاج
الى علاج وذلك عن طريق نصحه وارشاده لتحسين ادائه .
- ٣ - تحديد نقاط الضعف والقصور في اداء الموظف والعمل على
علاجها .
- ٤ - اعداد الفرد لمقاومة التطهر الذي يحدث مستقبلا .
- ٥ - الاحساس بالعداله والمساواه بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعيه
في استخدام معايير ومقاييس واضحه .
- ٦ - شعور العامل بمسئوليته وان ادائه موضع التقييم ويتوقف على
نتائج هذا التقييم مدى ما يحتاج له من فرص الترقي والحصول
على الكافئيات .

ومن وجهه نظر المنظمة يساعد نظام تقييم الاداء على الاتى :

- ١ - اذكاء الحماس بين الافراد والتنافس بينهم - كافا افراد
وكأعضاء مجموعات العمل بوجدانهم - للحصول على تقييم اعلى
من خلال تحسين الانتاجية *
- ٢ - تعزيز وسائله للحكم على الاشخاص المعينين حديثا وما زالوا
تحت الاختبار *
- ٣ - استخدام لتحديد الاشخاص الذين لا يصلحون للممل وتطلب
الامر فصلهم *
- ٤ - تساعد على تحديد الحاجة الى التدريب *
- ٥ - تعزيز مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب *
- ٦ - تجهيز الرئيس على اعداد تقرير دورى عن مروضيه ومناقشة مسدى
تقدم كىل فرد فى الممسل *
- ٧ - وضع المشرف المناسب فى المكان المناسب *
- ٨ - بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون
الوظائف *
- ٩ - تنبيه مقدمه الرؤسا على التحليل * بمراعاة ان تقدير العامل
بمرتبه ممتاز او ضعيف لا بد وان يرتبط بتقديم تقرير موضوعى
يتناول بالتجليل اوجه الاختيار او الضعف والموايل والاعتبارات
المؤثرة واسباب وقوعها *
- ١٠ - التقييم الموضوعى لاداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات
لاداء كما يتطلب التايمة والتسجيل المستمر لنتائج
الاعمال التى يقوم بادائها الامراد * وتحقيقا لهيمنة
الاحتياجات تعطى المنظمة تركيزا اكبر على بلورة المعايير

- صرف تقييم الاداء :

يقصد بطريقة تقييم الاداء الاداء التي يمتدحها التقييم فسي عليه تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتسم بها تقييم ادائهم .
وعالما ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة أو أخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها :

- الموضوعية
- سهولة الاستخدام
- السرعة في الاداء
- القدرة على اظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين
تتطلب عليهم التقييم .

وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الاداء :

١- الطرق التقليدية :

- طريقة التقييم بمبحث الصفات أو الخصائص .
- طريقة الترتيب .
- طريقة المقارنة التائية .
- طريقة التوزيع الاحصائي .

٢- الطرق الحديثة :

- طريقة الاختيار الالزامي .
- طريقة الاحداث الجوهرية .
- قوائم المراجعة .
- طريقة الادارة بالاهداف والنتائج (ويتم شرحها
في موضع لاحق من هذا الكتاب)

٢ - الطرق التقليدية لتقييم الاداء :

١ - طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص :

ويوجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا مومنا بحسب توفر كل من صفته من هذه الصفات فيه ، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي مثالا للمستوى الذي يعتقد القائم بمطيه التقييم انبه يمثل اداء الشخص .

مثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة هي الاتية :

الصفات	هيبه	محمد	احمد
الطموح	٣	٢	٢
التعاون مع الزملاء	٢	٢	٥
تحصيل المسئولية	٥	٤	-
المواظبه على العمل	٤	٥	٢
الملاقه مع الرؤساء	٢	٢	١
القدره على حل اتخاذ القرار	٥	٢	٢
المواظبه في العمل	٣	٤	٢
المجموع	٢٤	٢٤	١٦
	n=8	n=8	n=8

والمبدأ ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة بحسب
درجات بحيث يعبر رقم خمسة على أعلى مستوى والصف
على أدنى مستوى وعلى هذا الأساس فقد يحصل كل من هبة
ومحمد وأحمد على التقديرات السابقة والتي تشمل الكفاية
النسبية لكل منهم وتتميز هذه الطريقة بأنهم

- سهولة الاستخدام .
- لا تستغرق جهدا ووقتا كبيرا .
- تناسب تقييم الاداء الحكومي .
- اما عيوبها فتشمل في الاتي :
- ان الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في
تقديره .
- ان عليه التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية
التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا .
- قد تعطى اوزانا شاذة لجميع الصفات على حد سواء
دون اعتبار لأهميتها النسبية .
- ٢ - طريقة الترتيب :

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في
تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب
الأفراد محل التقييم تازيلا حسب كفاءتهم من الاحسن إلى
الاسوأ . والمبدأ ما يتم ذلك بعد مقارنة اداء الشخص بالآخرين
على الا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب ان يشمل
الاداء الكلي للشخص .

وتتميز هذه الطريقة بأنهم

- سهله التطبيق .
- التفرقه بين الكف وغير الكفا بطريقه واضحه .
- اما من ناحيه الصاخذ عليها فانها :
 - ان شخص مع القائم بالتفهم وطريقه تفكيره واحتياجهاته قد يترتب عليها نتائج غير ضروريه .
 - يصعب تطبيقها في حاله وجود اعدادا كبيره من الافراد
 - لا تظهر نواحي الضعف والقصور في اداء الموظف بالنسبه لكل مجال على حده .
- طريقه المقارنه التثابته :

بموجب هذه الطريقه يقوم الشرف بمقارنه اداء كل مرؤس مع باقي زملائه بالتتالي لتحديد الافضل منهما في كل مقارنه مثال :

مصطفى	احمد	محمد	موسى
مقارنه مصطفى مع احمد	وجد ان مصطفى هو الافضل .		
مقارنه مصطفى مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .		
مقارنه مصطفى مع موسى	وجد ان مصطفى هو الافضل .		
مقارنه احمد مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .		
مقارنه احمد مع موسى	وجد ان موسى هو الافضل .		
مقارنه محمد مع موسى	وجد ان محمد هو الافضل .		

وتجميع نتائج المقارنه يمكن ان تتوصل الى الاتي :

- محمد هو الافضل من مصطفى ومن احمد ومن موسى .
- مصطفى هو الافضل من احمد ومن موسى

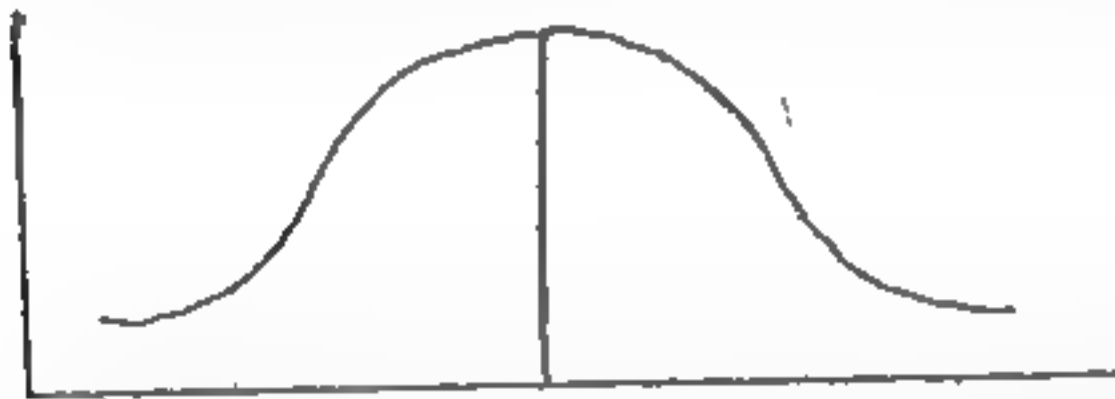
وموسى هو الافضل من احمد

وبذلك يكون محمد هو الاول ومطفي هو الثانى وموسى هو الثالث واحمد هو الرابع .

وتفسر هذه الطريقة الموضوعية في التقييم اكثر من الطمسوى السابقه لكن يؤخذ عليها انها معقده وخاصه في حاله وجود اعداد كبيره .

٤ - طريقه التوزيع الاحصائى :

وتقوم هذه الطريقه على اساس فكره التوزيع الطبيعى والذي يقول بأن اى ظاهرة تحمل السى التركيز حول الصعه المتوسطه لها وتقل تركيزها عند الطرفين كالشكل التالى



وطبقا لهذه الطريقه يتولى الرئيس المشرف تقسيم مرسديه مجموعاته على نحو مماثل طريقه الترتيب العياى فيختار الـ ١٠% التى تمثل الصعوف المتفاه وفى المقابل يختار الـ ١٠% التى تمثل المستوى الضعيف . ثم يختار من الباقين ٢٠% اعلى من المتوسط و ٢٠% اخرى دون المتوسط ويقتضى ٤٠% تعتبر هى المستوى المتوسط .

وتتميز هذه الطريقه بأنها :

- سهولة الاستخدام والتطبيق العملي
- أنها تقوم بدراسة وتحليل أداء الموظفين بشكل دقيق
ليتمكن من توزيعهم على العنصر بشكل واضح .
- أن هذه الطريقة تعتمد على التركيز على التقديرات الوسطية
أو التقديرات الطرفية سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة
للشخص الخاضع لعملية التقييم .
- تلاقي بحسب التساهل والتعصيم .

ويؤخذ على هذه الطريقة :

- أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين .
- أنها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأقسام
المستازمين ونسبة الأقسام الضعفاء (١٠% لكل) بنسبة
الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة
لاخرى ، بالانحافه التي عدم صلاحه الأخذ بها بالنسبة
للوحيدات التي لا تقسم سوى عدد محدود من الموظفين .

الطريق العددية لتقييم الأداء :

١- طريقة الاختيار والالزامية :

والهدف الاساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق
الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وموجهها يتم وضع عدد
من العبارات والعناصر التي تدور حول الأداء العامل للعمل مع
تقسيمها إلى مجموعتين تضم كل منها أربع جمل .
اثنتان تشملان الصفات المرغوبة والاثنتان الاخرتان تشملان
الصفات غير المرغوبة في الأداء العامل ويطلب إلى المشرف
اختيار جملتين من الأربع . بما يراه معبرا عن حقيقة أداء
العامل أو سلوكه الحقيقي .

مستخلص :

- ١ - هذا الشخص يجب العمل وقد حسبه .
- ٢ - يمكن الاعتماد عليه في اداء اي عمل .
- ٣ - كثير الكلام قليل التفكير .
- ٤ - تمريحاته التكرره بقدرته على العمل دون ان يعمل .

وتتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصه لكل منها تحتوي على اربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي الطيبه فسي الشخصيات تعبران عن النواحي غير الرغوبه فيه ويطلب الى المشرف ان يضع علامه امام تلك العباره الاكثر انطباقا على الشخص بالمباره الاقل انطباقا عليه .

والتيه هنا لا يحسب ما اذا كان اختياره في صالح او في غير صالح الموظف الا ان اهميه واوزان هذه العبارات في حسبه يحتفظ بها لدى الاداره العليا .

ومقارنه العبارات المختاره بواسطة التقييم بالمبارات المحدده من قبل الاداره يمكن تحديده القيمه الحقيقيه للشخص فمثلا اذا كانت المباره رقم (١) هي التي اختارها التقييم على انها اكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الاربع عبارات المذكوره مايقنا ولم تكن تلك المباره هي التي تسمى اختيارها بواسطة الاداره العليا فانها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس اذا كانت تلك المباره هي السوارده في تقدير الاداره تحتسب في صالح الشخص .

وتتميز هذه الطريقه بقدرتها على تحقيق الموضوعيه في التقييم نتيجة لعدم معرفه التقييم بمدى اعليه المفات المحدده ، وهل اختياره بصفه معينه في صالح الموظف ام لا ، كما انها تتميز باجبار التقييم على دراسته اداء الموظف بشكل جاد واجسرا .

٠ التدقيق اللازم في تحليل العبارة لمعرفة مدى مطابقتها
للكوك العاميل ٠

ولكن رغم تلك الميزا تعان هذه الطريقة لسم تلقى انتشارا
كبيرا للاسباب التالية ٠٠

- ١ - صعوبة فهمها وتطبيقها ٠
- ٢ - عدم ضمان سرعة الاوزان التي تصفها الاداره ٠
- ٣ - احتياج الى مهاره وكفاءه في تحديد النتائج ٠
- ٤ - تشير ممارسه الرؤيا الشرفيين لان النتائج قد تكون
بمعينه عن تقديرهم لمستوى اداء مسؤوليهم ٠
- ٢ - طريقه الوقائع الحرجه :

والقصود بالوقائع الحرجه هو جميع اكبر عدد ممكن من
الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل المعامل ٠
ويطلب من الشخص القائم بعملية التقييم ملاحظه اداء العامل
وتحديد اى الوقائع تحدث منه في اداءه للمعمل ٠
وي الهايه يتم تقييم اداء العامل على اساس عدد الوقائع
التي حدثت منه وتأثيرها على المعمل بالسلب أو الايجاب ٠
وتتميز هذه الطريقه بما يلى :

- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم ٠
- تحدد نقاط القوة والضعف في اداء الشرف بشكل دقيق
حيث انها تقوم على اساس الملاحظه الفعلية لاداء العامل
- الحد منه في عمل الشرف حتى يتم تقييم اداء العامل

على أساس موضوعي .

وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحدود أو الوقائع المؤثرة على الأداء بالإضافة إلى طول الفترة التي يقصدها الرئيس في تقييم أداء من رؤسائه .

٣ - قوائم المراجعة :

وهذه الطريقة تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، وتعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف ، وذلك بتحديد قائمه من الأدلة تتضمن مجموعته من الممارات الوظيفية التي تصف الأداء الكفء للعمل ، ويطلب من الرئيس الجائر وضع علامة أمام كل سؤال أما بنعم أو لا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم مريه لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة ، تقليلا لتأثير المشرفين في عليه التقييم .

فيما يلي نماذج لبعض الأمثلة :

نعم لا

- هل يحرم الموظف على الدقه في عمله ؟
- هل يحرم الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد ؟
- هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية ؟
- هل هو مؤظف على الحضور ؟
- هل لديه قدره على اتخاذ القرار ؟
- هل لديه الرغبة في التعامل مع الآخرين ؟
- هل لديه الما كافي بطبيعته عمل الأقسام المختلفه بالشروع

- هل لديه استعداد لمعالجة الرؤساء بالعمل ؟
 - هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد ؟
 - وتتميز هذه الطريقة بأنها :
 - ١ - سهولة الاستخدام .
 - ٢ - الدقة والموضوعية وتلافى عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم خسر - الانتقادات الموجهة لتقييم الاداء :
- فيما يلي ملخص للانتقادات التي وجهت لتقييم الاداء من قبل كتاب الادارة في دراستهم على النحو التالي :
- ١ - قد يفضل المشرف عاملاً من آخر فيمنحه تقديرًا جليلاً وقد لا يميل الى موظف آخر فيعطيه تقديرًا ضئيلاً وقد يجد المشرف أن واحداً من موظفيه له قبول أو وجهات نظر مشابهة لبقية وجهات نظره فيمنحه تقديرًا مرتفعاً عن ذلك الذي يحصل وجهات نظره مخالفة .
 - ٢ - من الصعوبة بمكان التأكد من صحة نتائج تقييم الاداء ورجح ذلك الى ان العناصر التي يتم على اساسها عملية التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس .
 - ٣ - مقارنة العاملين لنظام تقييم الاداء لا اعتقادهم ان مشكل هذا النظام يضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الادارة على ادائهم وفعاليتهم .

- ٤ - قد نجد بعض الرؤساء أشدّاء في تقييمهم ..
بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين .
- ٥ - يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء رؤسيتهم تقدّرات متوسطة وذلك إما بجهلهم بالفروق الفردية بين الرؤسيتين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقدّرها .
فخوفنا من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية .
- ٦ - يتأثر القائم بعملية التقييم بتركيز الشخص محل التقييم فيميل إلى إعطاء تقدّرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من السائر وإعطاء تقدّرات منخفضة لشاغلي الوظائف البسيطة أو التي في بدايتها السلم الإداري .
- ٧ - التعميم وإعطاء الهالة وحدهما ذلك حين يحنى المشرف تقييمه العام لرؤسيتهم على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو يصفه واحد من صفات السروس فإذا كسب السروس متازاً أو ضعيفاً في خاصية معينة يعتبره ممتازاً أو ضعيفاً في بقية الخصائص .
- ٨ - التأثير باتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوى استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقدّرات عالية لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية . وإذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائمون بعملية التقييم إلى إعطاء تقدّرات منخفضة نسبياً للموظفين حتى يظهروا لسلاسلهم حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب .

٩ - تردد الرئيس المباشر من اعطاء نقد يروات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المبروروسين والتالى توشير على مستوى ادائهم وعدم تعاونهم معه او بمعنى آخر يترتب على ذلك اثار عليه قد توشير على مستوى الاداء الكلى للنشأ .

١٠ - قد يميل الرئيس المباشر الى اعطاء نقد يروات عالية حتى يكسب رضا العاملين في حين ان رئيس اخر يمتنع عن نقد يروات منخفضة وهنا نجد اختلاف كبير في مستوى التدرات الخاصة بكل قسم ادارة مما يخلق نوع من التواتر بين العاملين في النشأ ونعكس ذلك على مستوى مستوى كفايتهم والى ادائهم .

الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم الاداء :

١ - تحدد العناصر والعفئات التى سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق وفهم بحيث يستطيع الرؤساء والرؤسين فهمها بسهولة .

٢ - ان يتوفر في عناصر التقييم ما يلى :

الموجبه :

بحيث ينطبق العنصر على اكر قدر من العاملين .

امكانية الملاحظة :

بحيث يمكن تعيينه بشكل مادي ولطيف .

امكانه التمييز :

بحيث يمكن التفرقة بين عنصر والاخر . لتجنب
التداخل وسوء الفهم بما يؤدي الى اخطاء نتائج غير
صحيحة .

- ٣ - توضيح الاهمية النسبية لعناصر تقييم الاداء بالنسبة لكل
وظيفة بمراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من
الوظائف تفاد لتقييدها النسبية من وظيفة لاخرى .
- ٤ - ضرورة تأييد طبقه الاداره العليا لعملية تقييم الاداء فكما
كانت انجازها لاداره ايجابية نحو عملية التقييم كلما
كانت فرصه نجاحها وتحقيق اهدافها اكبر من عدم
تأييد الاداره لها .
- ٥ - يجب ان يكون تقييم المشرفين للمسؤولين قائما على اساس
موضوعية وعلى الاداره العليا ان تتأكد من ان المشرف كان
موضوعيا في تقييمه للمسؤولين ، وانه لم يكن متحيزا لواحد
او اكثر من العاملين

تميزت من التفصيل راجع :

١ - سمير وحنفي عتيق : تقييم أداء العاملين في الجهاز
الحكومي (مفهومه - أهدافه - أنشطته - مشاكله)
المنظمة العربية للمعلوم الادارية - القاهرة ١٩٧٦ .

٢ - علي محمد عبد الوهاب :

تقييم الاداء : دراسة تحليلية ،
المنظمة العربية للمعلوم الادارية - القاهرة ١٩٧٤ .

٣ - علي السلمي :

ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية
دار المعارف - القاهرة ١٩٧٠ .

٤ - شوقي حسين محمد الله ، سياسيات الافراد
دراسة في التنظيم دار النهضة العربية - القاهرة
١٩٦٨ .

الفصل السادس

تحليل النظم كمدخل لتقييم الاداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف النظم .
- * مكونات النظام .
- * أنواع النظم .
- * تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء الإداري .
- * أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء .

تحليل النظم كمدخل لتفهم الأداء

يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العصر الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصعوبة عامه وانعكس أثره على خبراء الادارة بعفة خاصة .

في بداية الخمينات من القرن العشرين حاول نوبير ثالايتي أن يصنع اطارا موحدا يمكن من خلاله معرفة العلاقات المنشأ بكسفة والتفاعله للحرا عبر العلمية بهدف الوصول الى قواعد مشتركة تعبر السلوك العلمي لهذه الظواهر . وكان من نتائج دراسته الوصول الى النماذج العامة للنظم والتي تعتبر في جوهرها منهج منطقي يستطيع الباحث أو محلل النظم أو المنشأة من خلاله دراسة المواقف والمشاكل التي يواجهها .

المشاكل التي تواجه شركات الاعمال اليوم أصبحت معقدة ولا يمكن التوصل الى حلول لها بشكل بسيط ، بل لابد أن تكون هناك حلولاً جزئية لكل جوانب المشكلة حتى لا تعاود الظهور مرة أخرى ويمتدح البعض المراسل التالية كأسباب رئيسية لظهور تلك المشكلات وبالتالي ضرورة العمل على حلها من خلال مدخل تحليل النظم :

- ١ - التطور التكنولوجي الذي حدث في العالم المتقدم والنامي على حد سواء .
- ٢ - اتساع وتنوع الاسواق المحلية والدولية .
- ٣ - التنوع المستمر في المنتجات الجديدة .
- ٤ - زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية .
- ٥ - ظهور بعض الدول النامية كمنافس أساسي للدول المتقدمة .
- ٦ - التدهور المستمر في بعض الصناعات .

تعريف النظم

منهاك تعريفات متعددة لمدخل تحليل النظم ، حيث كان التعريف الاول لفون بيرتالاغى حيثما قال :
 ان هناك نماذج وقواعد ونواتج تنطبق على كافة النظم العامة أو مكوناتها بنقص النظر عن طريقة النظام أو نوعية المكونات والعلاقات المتبادله بينها *
 وبالتالي تكون مهمة النظرية العامة للنظم هي تكوين واستنباط هذه المبادئ التي تكون قابلة للتطبيق على كافة النظم .

ويشير نفس الكاتب الى أنه لا يجب الاهتمام فقط بمناصب النظام ولكن أيضا بالعلاقات المتبادله بين هذه المناصب ، وأن النظم الأخرى تماعد على تقديم رؤية واضحة عن النظام تحسب الدراسة ومن ثم تؤكد نظرية النظم على علاقة الأجزاء والمكونات بجميع الوحدات الأخرى ثم علاقة جميع الوحدات بالنظم الأخرى .

ولقد وردت عدة تعاريف أخرى للنظم في إحدى المراجع نذكر من بينها ما يلي : (١٦)

١ - تعريف استانفورد للنظام :

النظام هو عملية تنفيذ مجموعة من العناصر كل منها متحد في الوظيفة والتشغيل لتحقيق الاهداف المحددة .

٤. - تعريف ثانوي للنظام :

النظام هو مجموعة من الاهداف مرتبطة مع بعضها بعلاقات منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة ، والمقصود بالاهداف هنا أنها عبارة عن مكونات أو أجزاء أو نظم فرعية تقوم بتنفيذ الوظيفة .

٥. - تعريف تاجرت للنظام :

النظام هو مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها فسي بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة .

وقد فسر تاجرت التعريف السابق في النقاط التالية :

أ - النظم الفرعية : عبارة عن مجموعة المكونات التي تشكل النظام وسيئاته .

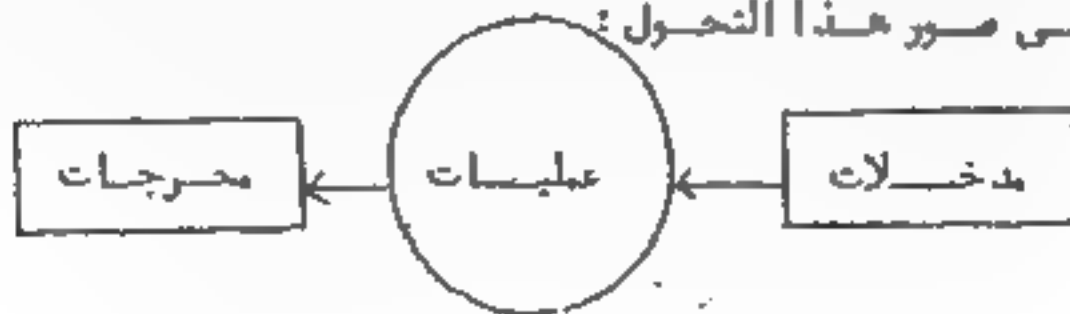
ب - البيئة : هي التي تحوي على النظم الفرعية المكونة للنظام والتي لا تكون جزءا منه ، لكنها تتأثر به أو تؤثر فيه .

ج - العلاقات المتبادلة : هي التي تربط بين النظم الفرعية المكونة للنظام أو البيئة المحيطة بالنظام .

د - الاهداف : هي أن كل نظام لابد وأن يكون له هدف أو عدة أهداف وتشمل هذه الاهداف المائد الحقيقي الناتج من عمليات تشغيل النظام .

ويأخذ تعاريف " النظام " يعرف بأنه العملية التجميعية التي بموجبها تتحول العناصر الى منتجات معينة . وأنها عملية مضممة تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات^(٢) ويوضح الشكل

التالي صور هذا التحول :



الشكل رقم (٦-١)

مدخلات تحليل النظم

الدخلات تتكون من الآتسى :

معلومات : من الجهات الخارجية التى تتعامل معها المؤسسة

مثل الاجهزة الحكومية والموردين والمستهلكين .

خدمات : فى حالة قيام المؤسسة بانتاج سلعة معينة .
أو

أجزاء : فى حالة قيام المؤسسة بتجميع سلعة معينة .
أو

سلع : فى حالة قيام المؤسسة ببيع سلع هذه السلع .

العمالة : ويشمل هذا العمال والفنيين والاداريين .

الاموال السائلة : الجاهزة لمقابلة النفقات الجارية وشهد
الالتزامات .

الآلات والمعدات : اللازمة للقيام بالمطلبات الانتاجية .

يجرى على هذه الدخلات عمليات تشغيل معينة وتتفاعل مع
بعضها لتنتج فى النهاية سلعة أو خدمة .

عمليات التشغيل تتكون من الاتى :

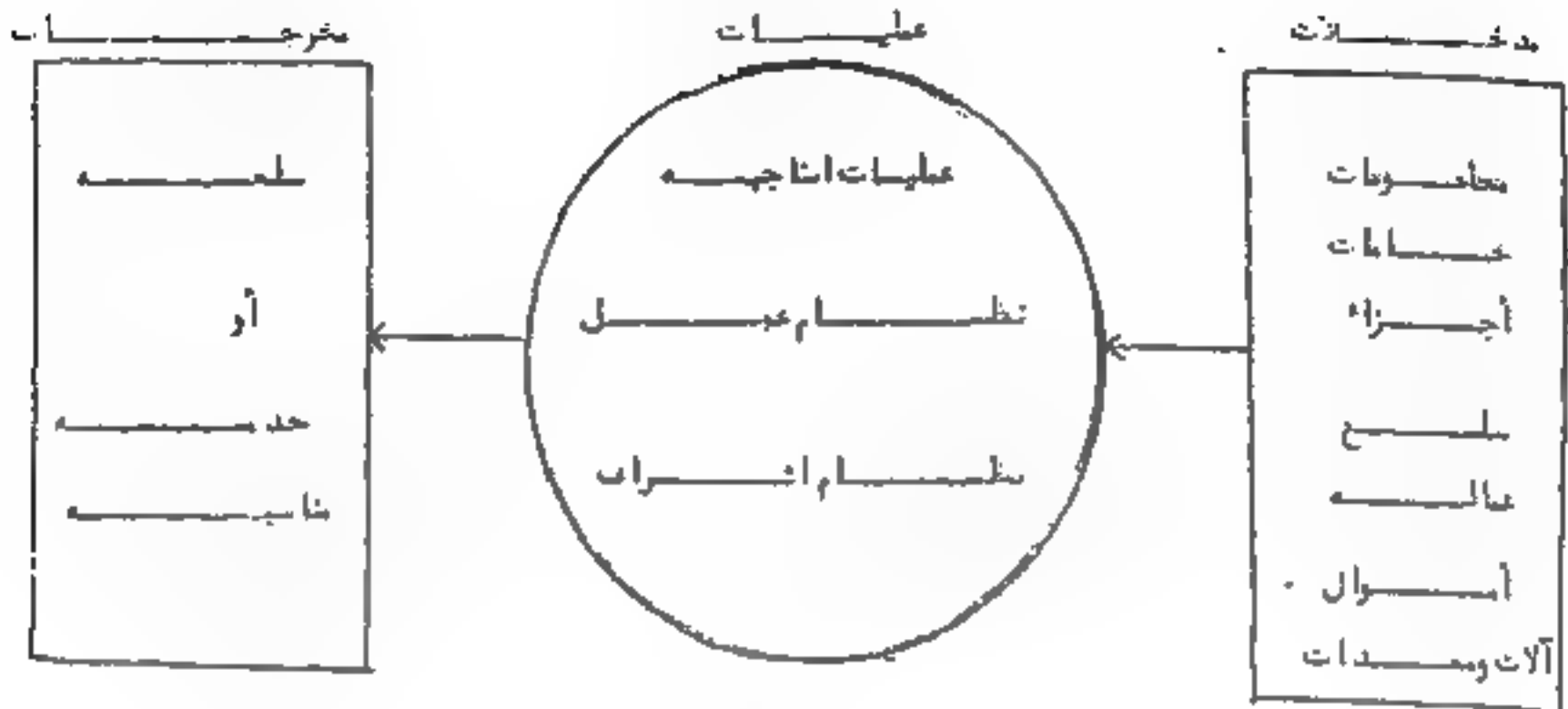
عمليات انتاجية معينة تجرى باستخدام الآلات والمعدات .

نظام عمل ويشمل مسئوليات موزعة واجراءات عمل وتاريخ
ومستندات .

نظام اشراف للتأكد من توجيه هذه الموارد المتاحة بحسب
تحقيق الاهداف المحددة .

هذه العلاقات التفصيلية بين الدخلات والمخرجات مبينة فى الشكل
رسم (٦-٤)

شكل رقم (٦-٢)



ومعروف النظام بأنه مجموعة من الكونيات التي تتكامل
وتتفاعل لتشكيل كفاءة النظام ككل .

" Regularly interacting or interdependent group of

items forming a unified whole "

ومن وجهة نظر أخرى نجد أن تحليل النظم هو مجموعة من
الخطوات النظرية لفحص نظام أو جزء من أجزاء هذا النظام لتحديد
المشكلات الرئيسية التي تسبب عدم كفاءة الأداء .

" System analysis is the set of steps required to
examine an establishing system or subsystem in order
to identify the problems causing in efficiency or in
adequacy " .

ويقوم البعثنان تحليل النظم جمع وتحليل وتقييم الحقائق
عن النظام والبيئة التي يعمل فيها بغرض تصميم أسس النظام
بمزيد وتعميد هذا النظام.

" System analysis consists of collecting,
organizing, and evaluating facts about a system and
the environment in which it operates.

The objective of system analysis is to examine all
aspects of the system equipment, personnel, operating
conditions and its internal and external demands to
establish a basis for designing and implementing
a better system " (٤)

ويمر تحليل النظم أيضا بأنه مدخل لمعالجة المشكلات الرئيسية
في ظل مدخل نظرية النظم.

" System analysis is a methodology for solving major problems, based on the notion of systems." (٥)

كما قد يقصد بتحليل النظم أنه تنظيم تداون البيانات بغرض
استخدام الحاسب الآلى.

" In business and governments, system analysis is the method for organizing data processing applications for the computer " (٦)

ما سبق يمكن أن نتوصل الى تعريف عام لدخل النظم بهدف
استخدامه كمدخل أساسى لتنظيم أداء منظمات الاعمال على النحو التالى :

تحليل النظم هو التقويم الاجرائى لأنشطة وعطيات مشاة الاعمال
بشكل شامل لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول
المناسبة للتغلب عليها .

مكونات النظام

يتفق معظم الكتاب على أن أى نظام لابد وأن يتكون له مكونات
أربعة رئيسية يمكن تعدادها فيما يلى :

أ - النظم الفرعية .

ب - البيئة .

ج - العلاقات المتبادلة .

د - الاهداف .

وفى ما يلى سنعرض ريشى من الاجاز الى هذه المكونات :

أ - النظم الفرعية

عند النظر الى أى نظام نجد أنه يتكون من الأجزاء والمكونات

التي في مجموعها تكون النظام كله وهذه الأجزاء والكورسات
تسمى بالنظم الفرعية وعلى مبدئ المثال نجد أن نظم التسويق
القومية تتكون من نظم فرعية هي :

النظم الموجهة بالمعادلات والتأليد .

النظم الموجهة بالأسواق .

النظم الموجهة بالسلم .

وبالمثل نجد أن النظم التسويقية بصورة عامة تتكون من نظم
فرعية هي :

نظام المعلومات التسويقية .

نظام التخطيط التسويقي .

نظام الرقابة التسويقية .

نظام تطوير المنتجات الجديدة .

نظام خدمات ما بعد البيع .

نظام الترويج والاعلان .

نظام التسعير .

نظام التوزيع .

نظام تحليل المنافسين .

وعند السلم الفرعية مرتبطه بعضها بعلاقات داخلية لتحقيق
الهدف النهائي لإدارة التسويق .

ب- العلاقات التبادلية

والمقصود بها هو الرابطة بين النظم الفرعية المكونة للنظام
والبيئة المحيطة به . فلو لا وجود علاقات تبادلية بين الأنشطة
المختلفة للنموذج ما استطاعت الإدارة التسويقية تحقيق أهدافها .
وسدون وجود علاقات تبادلية متكاملة بين الإدارات المختلفة
داخل المشروع لا تستطيع المنشأة تحقيق أهدافها . وكما نرى ذلك

الحال بدون وجود تمييز بين طبقة الادارة العليا والوسطى والدنيا في المشروع وكذلك الحكومة لا تستطيع الدولة أن تحقق أهدافها .

جـ - البيئة

بيئة النظام هي التي نحتوى على النظم الفرعية والتي لا تكون جزءاً من النظام ولكنها تتأثر به أو تؤثر فيه وقد تكون هذه البيئة داخلية مثل البيئة الداخلية التي تعمل فيها ادارة التسويق بالنسبة لادارات الاخرى .

واما أن تكون هذه البيئة خارجية وهي تلك البيئة المحيطة بالنظم الفرعية والمفروضة عليها من الخارج مثل النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتشريعية والتعليمية والثقافية الخ .

د - الاهداف

وهي أساس وجود النظام لأنه ان لم يوجد هدف أو عدة أهداف محددة يجب أن يسعى النظام الكلى الى تحقيقها لما وجد هذا النظام من إمامة . ومن ثم لابد من تحديد الاهداف الاستراتيجية والاهداف الفرعية التي يعكس من خلالها تحقيق الاهداف الكلية للنظم .

أنواع النظم

يمكن تصنيف النظم الى أربعة مجموعات هي : (٧)

- ١ - النظم المغلق والنظم المفتوح .
 - ٢ - النظم المحتملة والمحددة والمستقرة .
 - ٣ - النظم التكيفية والغير متكيفة .
 - ٤ - النظم البسيطة والنظم المتشابهة .
- وستتمر من لكل مجموعة منها بعين من الازجاء فيما يلي .

١ - التنظيم المغلقة والتنظيم المفتوحة :

أ - النظام المغلقة : هو النظام الذي يتحكم ويعدل في عملياته أوتوماتيكيا للبيانات الناتجة عن النظام نفسه .

ب - النظام المفتوح : هو النظام الذي لا يتم التحكم أو التعديل في عملياته أوتوماتيكيا ، مما يتطلب أن يقوم فرد أو عدة أفراد بالاعراض عليه .

٢ - التنظيم المحددة والمخططة والمستقرة :

أ - التنظيم المحدد : هي النظام التي تكون جميع مكوناتها وأحداثها متوقعة بدقة خلال فترة زمنية محددة ، ويمكن التنبؤ بها سيتم في الخطى التالية .

ب - التنظيم المخططة : هي النظام التي لا يمكن توقع أعمالها بدقة مثل العمليات المستقبلية للنظام .

ج - التنظيم المستقر : هي النظام التي تكون علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة وإن حدث أي اضطراب أو تدخل فأن ذلك يكون لفترة محددة وسرعان ما تعود الأوضاع إلى حالاتها الطبيعية مرة أخرى .

٣ - التنظيم التكيفي والتكيفي :

أ - النظام التكيفي : هو النظام الذي يمكنه أن يعدل نفسه أو يبتنه ذاتيا عندما يتطلب الأمر ذلك .

ب - النظام غير التكيف: هو النظام الذي لا يستجيب
أو يتفاعل عندما يكون هناك تغيير
في بيئته أو حالته .

٤ - النظام البسيط والنظم المتشابكة :

أ - النظام البسيط: هي تلك النظم ذات المكونات القليلة
ومعدود قليل من العلاقات المتبادلة فيما
بينها .

ب - النظام المتشابك: هي النظم التي تكون مركباتها كثيرة
نسبياً وبها العديد من العلاقات المتبادلة
التي يمكن وصفها كاملاً .

تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء الإداري

لا يخرج منهج تحليل النظم عن كونه محاولة لتطبيق الطريقة
العلمية في تقييم الاداء من خلال تحديد المشكلة والنظر اليها فني
أثارها الكلى ، بحيث تؤخذ جميع الظروف في الاعتبار ثم انحصار
القرار ووضعها في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ . ويمر تطبيقه
بالمراحل الاتية :

١ - تحديد المشكلة

تقوم الخطوة الأولى في منهج تحليل النظم على تحديد
المشكلة أو الهدف تحديداً دقيقاً . ويقال أن تحديد المشكلة
يشتمل نصف الطريق الى حلها . فكميراً ما تكون المشاكل قائمة
داخلى المشروع غير أنها لا تولى اهتماماً كافياً للتدبر عليها
وعلى أسبابها والابعاد المختلفة التي ترتبط بها وتؤثر فيها
وتتأثر بها ، بل أنها تتركها حتى تكبر وتزداد تعاقماً وتعقداً
لذا كان من البادئ الأساسية التي يتبناها النائمون على تطبيق

مد من تحليل النظم هو علاج المشكلات وهي لا زالت فسي بدايتها حيث يكون الحل أسهل بكثير من علاجها بعد أن تكبر وتتفاقم . وغالبا ما يتم ذلك من خلال تحديد هذه المشكلات تحديد دقيقا من خلال توضيح الاهداف المقررة والمواثيق التي تهول دون الوصول اليها .

٢ - تحليل المشكلة وجمع البيانات المتعلقة بحدها

- الخطوة الثانية من تحليل المشكلة أي تصنيفها وتحديد الحقائق عنها حيث يتم تصنيف المشكلة لمعرفة المسئول عنها وكيف يتم التغلب عليها . وغالبا ما يتم تجييع البيانات اللازمة لعملية التحليل بطرق مختلفة منها
- المقابلات الشخصية مع العاملين داخل الإدارات المختلفة بالمشروع
- الملاحظة
- التقارير المنشورة داخل الشركة
- تصميم واستخدام قوائم الاستقصاء
- وبى هذه المرحلة يجب أيضا توخى الدقة في جمع البيانات بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها . فلا شك ان البحث عن البيانات في مجتمعنا يصادف عقبات عديدة منها
- صعوبة الحصول على بعض البيانات من المبالغ والمؤسسات الحكومية تحت شعار السريته
- تنفذ اجراءات الحصول على البيانات من الأجهزة المركزية مثل الجهاز المركزي للتعيشة والاخصاء
- صعوبة مقابلة بعض المسئولين للحصول على بيانات منهم بعفة شخصية
- عدم جدية بعض الاجهزة في تجييع البيانات
- تحيز بعض الباحثين في حالة قيامهم بتجييع البيانات

٢ - تقديم البيانات المتاحة لدى الشركات .

واختصار القول أنه من خلال دراسة البيانات والاحصائيات يمكن للمدير أن يكتسب صورة واضحة للمشكلة محل الدراسة ونماذجها ومحدداتها وبالتالي تحديد البدائل اللازمة لحل المشكلة .

٣ - تحليل البيانات والمعلومات

والخطوة الثالثة تتعلق بتحليل البيانات وتفتيت المشكلة الى جزئياتها المختلفة لتحديد أهم العوامل المؤثرة فيها .

لذلك فإن هذه الخطوة تتضمن اختبار كل جزئية بنسبة انتقادية فاحصة مع استخدام أسلوب التساؤل المنطقي السببي يربط النتائج بأهداف موضوعية واضحة دقيقة وأسلوب التساؤل هذا يقوم على عملية تفكير منطقي متضمنة الاتساق :

ماذا يؤدي ؟	What?
لماذا يؤدي ؟	Why ?
أين يؤدي ؟	Where? .
متى يؤدي ؟	When?
من يؤديها ؟	Who?
كيف تؤدي ؟	How?

٤ - اختيار البديل الأمثل

ان اختيار أحد البدائل المعروضة على الإدارة إنما هو فسي حقيقة الامر عبارة عن اتخاذ القرار لذا تعتبر هذه الخطوة أصعب وأشد مراحل الطريقة العلمية لاتخاذ القرار فالاختيار بطبيعته يعنى قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقييم أى الموازنة بين كل العيوب والمزايا المتعلقة بكل بديل لاختيار البديل الأمثل .

وعلى الرغم من أن المفاضلة بين البدائل عملية صعبة وشاقسة إلا أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأمثل وهى :

- درجة المخاطرة وعلاقتها بالعائد المنتظر .
- توفير الجهد والوقت والمال .
- إمكانية تنفيذ الحل .

٥ - تحويل القرار الى عمل فعال

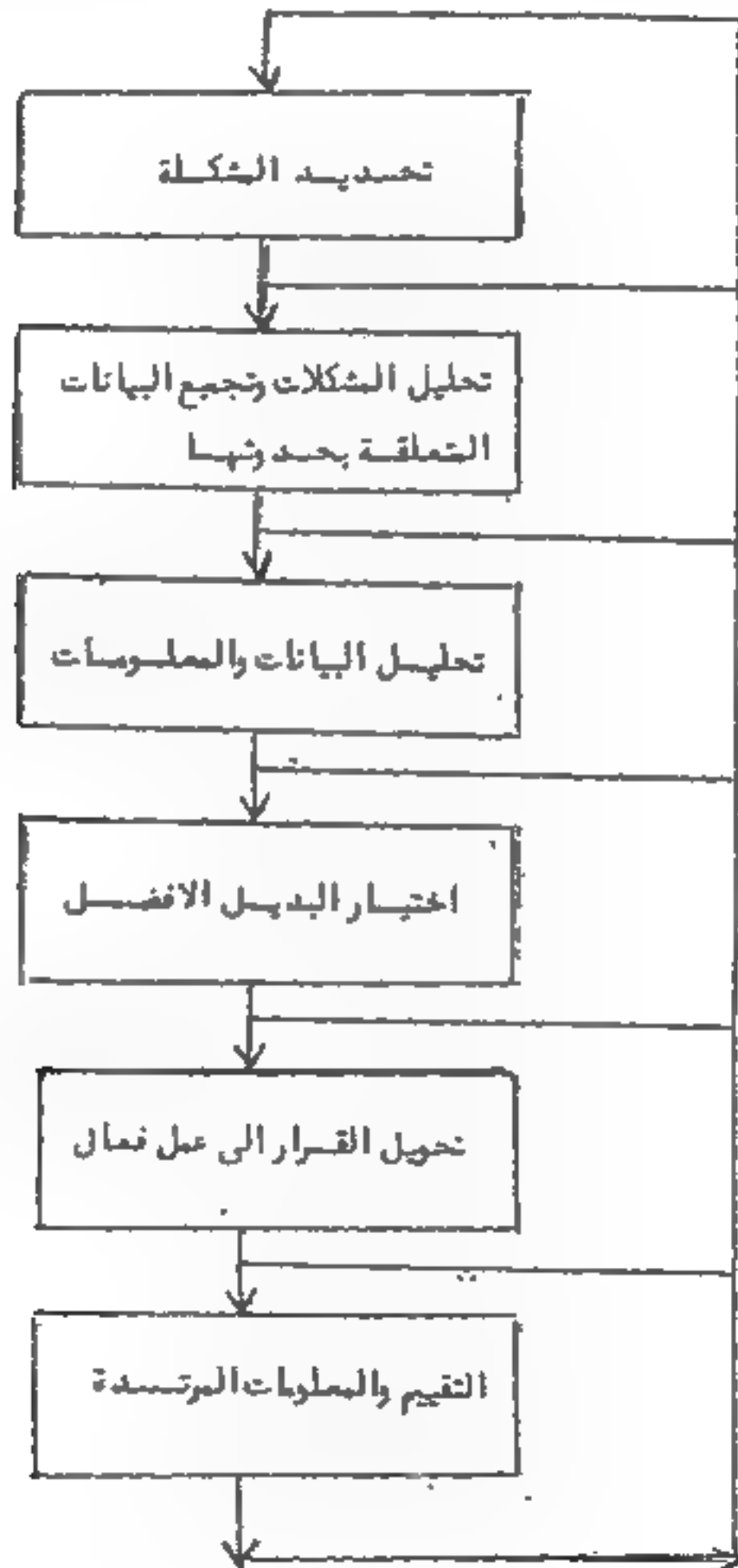
لا تنتهى عملية اتخاذ القرار الا بوضع القرار موضع التنفيذ ، أى تحويله الى عمل فعال يتم من خلال مجموعة من الامراء ، ولكن يتم تحويل القرار الى عمل فعلى يجب أن يفهم القائمون بالتنفيذ الهدف منه والتغلبات المتوقعة حدوثها في حلوتهم وتصرفاتهم مع ترغيبهم من خلال وضع سياسة ناجحة للحوافز المادية والمعنوية تجعل الامراء الذين يقومون بالتنفيذ يشعرون أن القرار هو قرارهم .

٦ - التنفيذ

يرى البعض أن الخطوة الأخيرة من عملية اتخاذ القرار تتضمن كلاً من تطبيق القرار وتعديله وفقاً للظروف التي تحدث بمجرد اعتبار القرار نافذ المفعول . إذ لا يعنى وضع القرار موضع التنفيذ انتهاء عملية اتخاذ القرار حيث أنه من خلال مرحلة التنفيذ قد تظهر الحاجة الى اتخاذ العديد من القرارات الفرعية .

يستخلص مما سبق أن أسلوب تحليل النظم يقوم على استخدام الحريفة العلمية في معالجة المشكلات الادارية من حيث التعرف على المشكله ، وتحديد أسبابها ، ووضع البدائل وتقييمها ،

واختيار البديل الأمثل ، ووضع الخطة موضع التنفيذ ثم تقييم
النتائج كما هو موضح بالشكل التالي •



أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء

(٨) يحقق استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء المزايا التالية:

- ١ - النظر الى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية توحد بينها علاقات التبادل والتغذية العكس وتتفاعل مع البيئة المحيطة به وتؤثر فيها وتأثر بها . وتتبع النظرة الكلية للنظام دراسة أو تقييم أداء المنظمة ككل . ثم تحليل مكونات النظام ودراسة جزئياته ، دون أن تحجب الدراسة التفصيلية لكل جزء من أجزاء النظام الصورة الكلية له .
- ٢ - أخذ العوامل البيئية والمحيطية بالنظر في الحساب عند القيام بعملية تقييم الاداء .
- ٣ - التركيز فيما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة مما يساعد على رفع كفاءة الاداء بصفة كلية .
- ٤ - يساعد استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء على الاستفادة من الخبرات السابقة في تقييم الاداء من حيث تركيزها على الاهتمام بتحليل المنظمة داخليا وخارجيا ، وضربها ضرورة أخذ استراتيجيات المنظمة ، والبيئة المحيطة بها عند تقييم الاداء .
- ٥ - أثبتت الدراسات الميدانية أن معالجة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطي يجب أن يكون من خلال مدخل تحليل النظم أي من خلال النظر الى النظام البيروقراطي أو بالسياسة العامة . يؤدي معالجة مشكلة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطي بصفة عامة من خلال مدخل نظرية النظم الى النظر الى النتائج المحققة من هذا النظام في ضوء المدخلات التي تأتى اليه من البيئة الخارجية وتوجيه التفاعلات التي تربطه بغيره من هذه البيئة سواء كان ذلك

في اطار نظام مؤسسات الحكم ، اولى الاطار الاعم للنظام الاجتماعي .

ولذا فاذا كانت الدراسات قد أثبتت أن معالجة مشكلة انخراط كفاءة الاداء النظام البيروقراطي لعل يجب أن تكون من خلال مدخل نظرية التنظيم بعدم الفصل بين جانبي التخطيط والتنفيذ ، فانه يجب أيضا عند تقييم أداء أحد القطاعات التي يتكون منها هذا النظام عدم الفصل بين هذين الجانبين .

وفي النهاية يمكن أن نستخلص النتائج التالية من تطبيق مفهوم الإدارة بالنظم .

١ - تحقق العمالية في المنظمة عندما تكون كل النظم الفرعية التي تتضمنها ذات علاقة سليمة الواحد بالآخر . فالسلوك العام للنظام يتحدد نتيجة للتفاعلات التي تجرى بين النظم الفرعية أكثر من تأثرها بالنظم المتعلّقة .

٢ - اذا كانت أهداف المنظمة أهدافا مستقلة أو غير متعارضة أي أن تحقيق احداها لا يرتبط بتحقيق الاهداف الاخرى فان الإدارة تستطيع حل مشاكلها منصفة على حد لكس هذه الحالة نادرة الحدوث فكثيرا ما نجد أن أهداف المنظمة مترابطة ويتوقف بعضها على البعض الآخر . وهذا يعني أن تحديد القدر الاكمل من أحد الاهداف قد يؤدي الى تحقيق قدر أدنى من هدف آخر .

٣ - ان ملاحظة المشكلة بصفة يديّة في أحد مجالات العمل يميل بالباحث الى اختيار حل في حدود هذا المجال والاعتماد على طرق واجراءات تشلّ مع الاجراءات المتبعة في النظام . لكن مفهوم النظم يؤكد لنا أن

المشكلات لا تنقيد بالتقسيمات الهيكلية الموجودة . ٥

- ٤ - ان اتخاذ القرار الادارى داخل كل جانب من جوانب الوظيفة الادارية لابد أن يكون في ضوء النظرة الشاملة والمتكاملة لأثر كل عنصر من العناصر المكونة لهذا الجانب فعلى سبيل المثال في حالة تنمية الموارد البشرية لابد أن يكون هناك تكامل بين قرار الاختيار والتدريب والتحفيز . الخ .

وعلى الرغم من أن أسلوب النظم - كما سبق القول - يساعد على فحص المشكلة في إطارها الكلى ، وعدم النظر اليها في إطار محدود بما يساعد على تحقيق التنمية بالنكامل داخل المجال الذى توجد فيه المشكلة من ناحية وباقى المجالات الاخرى في الم شروع والبيئة الخارجية من ناحية أخرى مما ينعكس على الكفاءة والفاعلية في أداء المطبات فان تطبيقه يواجه عدة مشاكل أهمها :- (٩) .

- ١ - أن تطبيق منهج النظم لحل مشكلة معينة قد يحتاج الى وقت طويل نسبيا نظرا لكثرة المتغيرات المطلوب علاجها في الموقف .
- ٢ - أن تطبيقه يحتاج الى أخصائيين في تحليل النظم وهذا النوع من العمالة المتخصصة تعاني أكثر الدول تقدا من قدرته .
- ٣ - أن الوصول الى الحل الاشمل لا يمكن تحقيقه حيث تكون هناك دائما بعض نواحي عدم التأكد ، ويصبح الأمر في حاجة الى ممارسة التقدير الشخصي .
- ٤ - ان تحليل النظم يقوم على أساس استخدام الحاسبات الالكترونية التي لا تستطيع حتى الآن في معظمها الا

تحليل البيانات الكمية في حين أن الكثير من المواقع تتضمن
تفسيرات نوعية ما زالت الحاسبات الالكترونية عاجزة عن معالجتها •

- ١ - يحيى مصطفى حلى : أساسيات نظم المعلومات ، القاهرة ١٩٨٧ .
- ٢ - ابراهيم هيبى : مشاكل الانتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
١٩٧٥ .
- 3- L.A. Youssef, System Analysis and Design. (Reston :
Publishing Company, inc., 1975). P. II.
- نفس من عايد ، سيد على خطاب تقييم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات رسالة دكتوراه
جامعة عين شمس القاهرة ١٩٧٩ .
- 4- G.D. Couger and N.W knapp, System Analysis Techniques
(New York: John Wiley and sons, 1974)
p. 43.
- 5- S.L. Ontner, Systems Analysis for Business Management
(Thire ed., : New Jersey; prentice-Hall, inc.,
1975) , p. 15.
- 6- G.A. Silver and J.B. silver, Introduction to systems
Analysis (New Jersey: prentice- Hall, inc.. 1976)
p. 14.
- ٧ - يحيى مصطفى حلى مرجع سبق ذكره .
- ٨ - عايد ، سيد على خطاب مرجع سبق ذكره .
- ٩ - رفيع محمد رفيع : نحو اطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات - المنظمة
العربية للعلوم الادارية - سلسلة الدراسات المكتبية
رقم ١٢٠ القاهرة غير موضع تاريخ النشر
ص ٤٢ - ٤٦ .

الفصل السابع

الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .
- * مميزات الإدارة بالأهداف والنتائج .
- * الانتقادات الموجهة لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .
- * شروط نجاح الإدارة بالأهداف .
- * الطرق الحديثة لتقييم الأداء .
- * خطوات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .

مفهوم الإدارة بالاهداف والنتائج

اختلف الكتاب والباحثون في تعريفهم لنظام الإدارة بالاهداف والنتائج وذلك حسب الزاوية التي ينظرون منها الى هذا النظام وفيما يلي عرضا لأهم هذه التعريفات:

يعرف Morrisey^(١) الإدارة بالاهداف بأنها " إدارة تحوي أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة ، كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الاهداف وتقييم الاداء في ضوء قياس النتائج " .

ويرى Humble^(٢) أن الإدارة بالاهداف عبارة عن " نظام ديناميكي يرسد بسين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للمساهمة ولتطوير نفسه ذاتيا " .

ومن وجهة نظر Odiorne^(٣) نجد أن الإدارة بالاهداف هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومروءيه معا بتحديد الاهداف السامية للمنظمة ، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كوجهات في تشغيل الادارات وفي تقييم اسهامات أفرادها " .

ويقدم Scheel^(٤) التعريف التالي ، الإدارة بالاهداف هي نظام يمتد الى ايجاد نوع من المساواة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ورسم طرق محددة بديلة لبلوغها .

وأكد Raja^(٥) أن الإدارة بالاهداف هي فلسفة للإدارة - تعكس طريقة ايجابية في الإدارة وتركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاعتراف بالمشكلات والحوادث - وينتج عنها Raja أيضا أنها فلسفة " مهيئة للنتائج " يدور محورها الرئيسي على التفكير وعلى

تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة ، أنها طابعة تشجع على اسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في ادارة المنظمة التي ينتمون اليها .

وبالنسبة لـ Mc Gregor (٦) أن الادارة بالاهداف فلسفة للادارة أكثر من كونها أسلوبا للادارة . يركز على " مفهوم التكامل والرقابة الذاتية وهو مفهوم مبنى على أن المديرين في المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتيا ، وراقبون أنفسهم ذاتيا في تحقيقهم لأهداف المنظمة التي التزموا بها . فان الادارة من وجهة نظره تتكون من وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام مهني لتحقيقها وهذا يكون مهنيًا على " التكامل " تكامل أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة ، على أساس أن الأهداف الشخصية مستحقى عندما يمارس الأعضاء جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة " .

من العرض السابق لوجهات نظر الكتاب حول تعريف الادارة

بالاهداف يمكننا التوصل الى ما يلي :

١ - ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الادارة بالاهداف حيث نظر الكتاب الى هذا النظام من عدة زوايا . فيمكن النظر اليه على أنه نظام لتحفيز الرؤساء والموظفين ، والمشاركة في تقييم الاداء . ويمكن النظر اليه من زاوية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة والصناعة كما يمكن النظر اليه على أنه أسلوب شامل للتطوير التنظيمي .

٢ - ان نظام الادارة بالاهداف يقوم على مجموعة من الاهداف وليس على هدف واحد ، سواء كانت هذه الاهداف للشركة ككل أو لوحدة من وحداتها أو لفرد من أفرادها .

٣ - أنه نظام سهل التطبيق . فالنظام ليس نظاما معقدا ولكنه في الواقع عملية إدارية سهلة التطبيق وذلك بحالته كسيرة فنظرا لأن الأهداف تكون محددة تحديدا دقيقا بشكل واضح المعالم وبعد دراسة متأنية بها لا يتعارض مع الواقع العملي والامكانيات المتاحة في الطبيعي أن يعالج عملية تحديد أهداف المنظمة تركيز الانتباه نحو تطبيقها .

٤ - الإيمان بالادارة كسهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون فالطبعة الأساسية لنظام الادارة بالاهداف تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطي داخل المنظمة ، انه تتحدد الاهداف بالطرق الحوار الجاد بين الرؤساء والمرؤسين في كافة المستويات التنظيمية مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الايجابية لجميع العاملين في المنظمة في تخطيط سياستها في صورة جماعية وتحديد دور كل فرد ومسئوليته في تحقيق الخطة .

مميزات الادارة بالاهداف:

كما ذكرنا آنفا الادارة بالاهداف نظام للادارة صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة . ووفقا لهذا النظام يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة وعلى أساسها وأن يحبر عن هذه الاهداف بصورة تكون قابلة للقياس ، حتى يتمكن هؤلاء المديرين من تفهيم أدائهم والرقابة عليها وبهذا ضمان نظام الادارة بالاهداف هو أسلوب يدفع المدير الى تحسين العمل حيث أنه يوفر المميزات الآتية :

(١) ان تلبية نظام الادارة بالاهداف يؤدي الى تنمية القدرة على التخطيط لكل من الرؤساء والمرؤسين . فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المنظمة ، وارتباطها بأهداف

المجتمع ، كما ترفع من مدى الرؤى بين بهذة ، الاهداف
وكيفية اختيار البدائل الخاصة لتحقيقها .

(٢) يعمل أسلوب الادارة بالاهداف على تدعيم التعاون والتلاحم
والاتصال بين القيادات الادارية وبين المستويات الادنى
داخل التنظيم مما يتيح جسرا من الرضى والتوافق نفسى
الضام الوظيفى بدلا من الاختلاف والتضارب فى الادارة
بالاهداف تحول الاهتمام عن أوجه القصور ونقاط الضعف
فى المردود وعبرها من الامور الحساسة بالنسبة اليه ويركز
الاهتمام على تحليل الاداء والانجاز فى سبيل التصرف على
القدرات الكامنة فى المردود وسين وأوجه القوة فيهم شمس
توجيهها بالشكل الذى يؤدى الى تحسين الاداء .

(٣) يعتمد أسلوب الادارة بالاهداف على التفهم الذاتى من
جانب المردود وسين لأنفسهم مما يؤدى الى تجنب الحساسيات
الانفعالية التى يشعرونها هؤلاء تجاه أى نقد أو ملاحظة
توجه اليهم من جانب رعايتهم مما يقلل من أدايتهم ويسمو
بحسن نية . والى جانب ذلك يعمل أسلوب الادارة بالاهداف
على تعميق نظرة المردود وسين الى أنفسهم وتديرتهم فى
نتائج انجازاتهم الماضية ومقارنتها بما تتوقعه الرئاسات
منهم .

(٤) ان أسلوب الادارة بالاهداف يسهل عملية الاشراف والرقابة
داخل المنظمة . مقدما يتفهم الرؤساء والمردود وسين على
أهداف واحدة يشعر المردود وسين بالمسئولية يأخذون على
عاتقهم مهمة تحقيق الاهداف التى اشتركوا فى تحديد
مما يؤدى الى تسهيل مهمة الرؤساء فى الاشراف والرقابة .

(٥) يساعد نظام الادارة بالاهداف على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل فمن خلال الناعشة المستمرة يبين الرؤساء والرؤساء يبين يتم تحديد المعوقات الرئيسية التي من المحتمل أن تعوق تحقيق الاهداف ومن ثم التخلص عليها مما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة الحالية والمستقبلية .

(٦) ان نظام الادارة بالاهداف يقوى ويدعم من نظم الاتصال بين الرؤساء والرؤساء مما يؤدي الى تحسين وجهات نظر الادارة تجاه العاملين وجهات نظر العاملين تجاه الادارة .

(٧) ان استخدام أسلوب الادارة بالاهداف يشجع العاملين على الابتكار والتجديد ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية والخارجية نتيجة لتقدير المنتجات الجديدة والتي عادة ما تكون نتيجة طبيعية لقدرة الفرد على الابتكار والتجديد .

(٨) ان وضع الرؤية عندما تحدد الاهداف يوضح وتوضح على الكافة سوى يحدد من الصراع والتضارب بين الادوار التي يقوم بها الافراد .

(٩) ان أسلوب الادارة على أساس الاهداف والتأثير يعمل على تنمية العاملين وتطويرهم ذاتيا مما يؤدي الى تحسين استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والحدودة .

الانتقادات الموجهة لنظام الادارة بالاهداف

على الرغم من المزايا السابقة التي يمكن أن يتوصل إليها من

تطبيق نظام الادارة بالاهداف . فان النظام لا يخلو من مجموعة
انتقادات أهمها :

(١) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف يتطلب وقتا طويلا من
الافراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه .

(٢) صعوبة وضع معايير دقيقة والتي يتم بناء عليها قياس
الاداء .

(٣) ان نظام الادارة بالاهداف يركز بدرجة أكبر على أداء الفرد
أكثر من الاتجاه نحو الجماعة . مما يؤدي الى نوع من
المنافسة الحادة بين الافراد والتي قد تؤدي الى نتائج
سلبية تؤثر على الاداء بصفة كلية .

(٤) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف قد لا يلقى التأييد
والدعم الكافي من المسؤولين داخل التنظيم لما قد
يسببه لهم من تفتيت لبعض سلطاتهم وتضاؤل لها وخشيتهم
أيضا من مطالبة رؤسيتهم لحقوقهم في حالة تطبيق النظام
بكفاءة وفعالية .

(٥) ان النتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام الإدارة
بالاهداف قد تمتدحرق وقتا طويلا مما يؤدي الى تعطيل
المسئولية .

(٦) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف يحتاج الى استثمارات
مادية وشربة قد تعجز المنظمة عن الوفاء بها مما
يعوق من تحقيق الاهداف .

شروط نجاح الادارة بالاهداف: (٧)

عمد بعض الباحثين الى ايراد شروط خاصة يجب توافرها لكي

ينطس الفرد من الامهام بتسييه في تحقيق الاهداف المزمومة
وفيما يلي حتناقش كل شرط من هذه الشروط على حدة .

١ - يجب أن يكون تفويض السلطات بقدر الهدف

Delegation by objective

والمقصود هنا أن السلطة يجب أن تكون بقدر المسئولية
عليه ينبغي أن تأخذ في الاعتبار عند تحديد هدف معين
لشخص الاشخاص أن يمنع من السلطات ما يكفي لانجاز مهامه
ولا يحاسب الا بقدر التزامه بمسئوليته في التنفيذ .

٢ - يجب أن يعطى الشخص حرية كاملة في التصرف

Freedom to act

بعد تحديد الهدف المراد الوصول اليه في فترة زمنية
معينة ، يجب أن تعطى للفرد الحرية الكاملة في تحديد الوسائل
اللزمية لتحقيق ذلك الهدف سواء كانت هذه الوسائل تخضع
الشكل المادي أو البشري شال زيادة الاموال المستثمرة في
المنتجات الجديدة أو تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على
الابتكار والتجديد .

٣ - يجب تحديد معدلات مقاسه لتقييم النتائج

Verifiable Results

وهنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة الى معدلات أداء يمكن
قياسها . فالاهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها
بسهولة . هناك فرق كبير في القول أن عدم الشركة " هــ
تحسين الانتاجية " وبين القول أن هدف الشركة هو رفع
معدلات الانتاج الى ١٠٠٪ أو تخفيض نسبة المعيب الى ١٪ ففي
الحالة الاولى نكون قد رسمنا صورة واقعية لنوع ونفسه
الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها خلال السنة .

٤ - يجب توفير خطوط الاتصال بين المستويات الادارية

Clear Communication Channels

ان تحديد الهدف وتفويض السلطات ووضع معوقات أداء تتم من خلالها عملية القياس يستتبع بالضرورة وجود نظام اتصالات فعال يبين جميع العاملين وذلك بهدف الوصول الى الاهداف المطلوب تحقيقها .

٥ - يجب أن تكون المسؤولية مشتركة

Shared Responsibility

ان مسؤولية تحقيق الاهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية لا يمسأ عنها فرد بعينه الا بالقدر الذي مرط فسي انجاز نصيبه المحدد من الاهداف . ومشاركة المسؤولية تستهدف بسروح المشاركة الجماعية والالتزام بين العاملين وخلق الارتباط المتبادل لنجاح الاعمال .

٦ - يجب أن تكون المساءلة شخصية

Personal Accountability

ولتحقيق الفعالية من مبدأ تضامنية المسؤولية فلا بد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسئولا أمام رئيسه المباشر وأقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك . وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ الا بالقدر الذي حققه من الاهداف الكلية أو ما فشيل في تحقيقه وهو نسوع من المدالة يجب أن يصود منظمات الاعمال .

خداصات تطبيق نظام الادارة بالاهداف

يمر تطبيق نظام الادارة بالاهداف بعدة مراحل هي (٨)

- ١ - التهيئة :-
- ٢ - التركيز على التغيير ومفغة خاصة الجانب الانساني .
- ٣ - تحديد أهداف المنظمة .
- ٤ - تحديد مؤشرات الاداء لكل هدف من أهداف المنظمة .
- ٥ - تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للاداء .
- ٦ - وضع استراتيجيات جديدة لتحسين الاداء .
- ٧ - التطبيق .
- ٨ - متابعة النظام .

التهيئة :-

- ليس من المعقول ادخال نظام الادارة بالاهداف فسي اى منظمة دون احداث التهيئة المناسبة لادخال النظام ، فالنظام يحوى معه درجات مختلفة من التغيير يجب أن يتم تهيئة كل الامراد داخل التنظيم لتقبلها والامام بها .
- ان الهدف من التهيئة هو ايجاد نوع من الاحساس عند الأشخاص داخل المنظمة بكل أو بمعنى المواصل التالية :-
- اقتناع الافراد بأن الالماليب العاليه والمطبقة في بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة .
 - اقتناع الافراد بضرورة اتحاد احراء فعملى لتحسين أداء العمل الحالى .
 - اقتناع الافراد بالفوائد التى سيوف شعور عليهم من عملية الاصلاح .
 - اقناع أكبر قدر ممكن من الافراد داخل المنظمة بالاشتراك في الاجتماعات الاولى قبل ادخال النظام .

التركيز على التعمير وحفة خاصه الجانب الانساني

وهنا يجب أن يكون لدى الادارة العليا داخل المنظمة اتجاهات ايجابية نحو التعمير . فلا بد أن يكون لدى طبقة المديرين داخل المنظمة ايمانا راسخا بأن نظام الادارة بالاهداف يحقق بعض أو كل ما يأتي :-

- زيادة كفاءة المنظمة .
- العمل بسروح الفريق .
- خلق بيئة ديمقراطية تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار .
- التفويض الحقيقي للسلطات .
- مرونة التنظيم .
- خلق روح الابتكار والتجديد داخل المنظمة .
- التركيز على العلاقات الانسانية أكثر من العلاقات الوظيفية .

وهنا نجد أن أهم جانب في عملية التعمير هو الجانب الانساني والذي يشمل القيم الشخصية والعلاقات عبر الرسمية والطبق الشخصى والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقى والقدرات العنرية والعاطفية للأفراد .

ولذا فإن اھمال الجانب الانساني في احداث عملية التعمير قد يؤدى الى ضياع فى الوقت والجهد والتلفه بشكل يعوق من تحقيق الاهداف المنشودة ، من أى تعمير .

تحديد أهداف المنظمة

تعتبر الاهداف بمثابة مبادئ عامة يلزم الاسترشاد بهما في اتخاذ القرارات الادارية . وتحقيق الاهداف يشمل المطلب النهائي الذى تسعى ادارة المشروع الى تحقيقه ولهذا السبب

أكد الكتاب على ضرورة وضع أهداف محددة تكون قابلية
للبياس الكمي على أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها كما يجنب
إعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ ، وأن تتصف بالوضوح
بحيث لا يكون هناك أي لبس في فهمها من قبل الأفراد العاملين
بالمنظمة ، وأن ترتبط بالأهداف الشخصية لهؤلاء العاملين فنانا
لحسن التعاون ، وأن تتسق مع الأهداف القومية والسياسية
الأخلاقية السائدة بالمجتمع وأن تتناسب مع نوع العمل المطلوب
القيام به .

بمعنى آخر إن تحديد الأهداف يستلزم توافق مجموعة
من الأسس أهمها .

- ١ - أن تكون الأهداف واضحة .
- ٢ - أن تكون سهلة الفهم والتحقيق .
- ٣ - أن تتناسب مع إمكانيات الشركة المادية والبشرية .
- ٤ - أن يحدد برنامجا زمنيا لتحقيقها .
- ٥ - تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف .

ولقد كان هدف تعظيم الربح هو الهدف الرئيسي الذي
تسمى منظمات الأعمال التي تحقيقه كما هو الحال في الطريقة
الاقتصادية .

ألا أن هدف تعظيم الربح كهدف أولي تسمى إدارة الشركة
التي تحقيقه كان محل نقد وهجوم من جانب العديد من الكتاب
مجيد Pikerling على سبيل المثال يؤكد على أن مفهوم
تعظيم الربح مفهوم غامض يصعب تحقيقه في الواقع العملي ،
بالإضافة إلى أن التركيز على تحقيق الربح في الأجل القصير
دون الأجل الطويل قد يكون على حساب تعجيلات المستهلك

علاقة على اقباله للعرض التسويقي التي قد تظهر مستقبلاً (٩)

وتشمل دراسة (١٠) Hitch & Hall نعدا آخر لهيئتي تنظيم البيع ولقد قام كلا منهما بفحص الاهداف الرئيسية لثمانية وثلاثون شركة في بريطانيا وتوصلوا الى أن معظم البيع في الامول القصير ليس هو الهدف الرئيسي الذي تحسب الشركات الى تحقيقه بل هناك اهداف أخرى لا تقل من أهميتها عن تنظيم البيع .

وي رأى كل من (١١) March & cyert نجد أن أهداف الشركة تشمل في أهداف تتعلق بالانتاج ، والمخزون ، والبيع والربحية وكل هذه الاهداف ترتبط بعضها ببعض الآخر .

وهنا نجد أن صعوبة تحقيق هدف تنظيم البيع قد يرجع الى سبب أو آخر من الاسباب الرئيسية التالية :

١ - يشير الواقع العملي الى أنه يصعب على ادارة الشركة اختيار الهدف المناسب الذي يمكنها من تنظيم البيع وصفة خاصة اذا كانت هذه الشركة ذات حجم كبير أو لا يتوافر لديها بيانات ومعلومات كافية عن السوق الذي تعمل فيه .

٢ - أن هناك حالة من عدم التأكد عن موقف الشركة الحقيقي في السوق كنتيجة لأي قرار تقوم باتخاذ .

٣ - حتى لو توافرت البيانات والمعلومات الكافية لدى مخطط القرار فما زال هناك مشكلات تنظيمية متعددة قد تواجه الشركة في تنظيم البيع .

٤ - هناك شبه اتعاق يمين كتاب الادارة على صعوبة فهم المشكلات التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات والعلاقات

وعلى الرغم من ذلك الهجوم المتزايد على عهد معظم الرشح مما زال هناك تأييدا وتبريرا له من جانب بعض الكتاب فنجد (١٢) Baldwin على هبيل المثال يصرح بوجود مجموعة من الضعيفات الداخلية والخارجية والتي قد تؤثر على طبيعة العمليات الانتاجية في المشروع وقدرة على تحقيق أهدافه ولهذا فان تحقيق الرشح يعتبر أمرا هاما كوسيلة لتحويل المشروع * ومؤشرا على أداء الادارة * وكوسيلة لوفاء الشركة بالتزاماتها تجاه أصحاب رأس المال *

وفي نفس الوقت يرى كل من (١٣) Hughes & Davies

أن معظم الرشح يعتبر هدفا ضروريا لتمكين الشركة من تحقيقها لأهدافها الأخرى كقروض سمع منخفض أو منح أجور مرتفعة أو نصيب منتج ذو جودة عالية *

ونشير خبرة المؤلف العملية في الصناعة البريطانية والحريسة الى مجموعة الاهداف التالية كأهداف رئيسية تسعى الشركة الى تحقيقها والتي قد تختلف عن هدف معظم الرشح *

- ١ - قد ترغب الشركة في بيع منتجاتها بسعر - ضايع للمستهلك
- ٢ - قد ترغب الشركة في تجنب أي احصاء قانوني يصدر ضد هـا بسبب احتكارها للسوق *
- ٣ - ريادة نصيب الشركة من السوق وتحقيق معدلات نمو أكبر حتى لو كان ذلك على حساب الربحية *
- ٤ - قد ترغب الشركة في كسب تأييد الرأي العام *
- ٥ - الوفاء بأحلاقات العمل المتعارف عليها في بيئة الاعمال *
- ٦ - ان هدف الشركة قد يكون المحافظة على بقائها واستمرارها في السوق *

- ٧ - تحقيق علاقة طيبة مع العاملين داخل المشروع .
 ٨ - بناء شهرة وانطباع حسن في نظر العميل بدلاً من تعظيم
 الربح .

ويوضح جدول رقم (٤-١) قائمة أخرى من الاهداف كما
 حددها كل من Lamb & Vernon حيث يمثل هدف
 الربح جزءاً صغيراً في هذه القائمة .

ويستند هذا العرض المبسط للاهداف التي يجب أن يسعى
 العاملين الى تحقيقها يمكن القول أن هدف تعظيم الربح ليس
 الاجل القصير لا يمكن اعتباره الهدف الرئيسي الذي يجب
 أن تسعى منظمات الاعمال الى تحقيقه من خلال نظمها الادارية
 بالاهداف ، بل غنى رأيى الشخص لا يمكن اعتبار الاهداف
 الاخرى في المرتبة الثانية من الاهمية حيث أن الاهمية النسبية
 لكل هدف من هذه الاهداف يختلف من منظمة الى أخرى حسب
 طبيعة عملها والسوق الذي تقوم به خدمته .

تحديد مؤشرات الاداء

بعد تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها
 تكون الخطوة الثانية هي وضع مؤشرات الاداء وفيما يلي نموذج
 للمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الاهداف

- تعيب الشركة من السوق .
- قيمة المبيعات .
- كمية المبيعات .
- التكلفة .
- كمية الصادرات .
- كمية الانتاج .

الهدف	
١. تعظيم الربح في الاجل الطويل .	١
٢. تعظيم الربح في الاجل القصير .	٢
٣. النمو .	٣
٤. تجنب المستهلك .	٤
٥. كسب مركز القيادة في السوق .	٥
٦. عدم تشجيع المنافسين على دخول السوق .	٦
٧. كسب ولاء الوسطاء .	٧
٨. تجنب زيادة الطلب .	٨
٩. تكوين شهرة للشركة في السوق .	٩
١٠. كسب ثقة المنافسين .	١٠
١١. المساعدة في زيادة هيمنة بعض السلع .	١١
١٢. عدم تشجيع الآخرين على تجزئة الاسواق .	١٢
١٣. الترويج للمنتج .	١٣

Source : R . Vernon and W . Lamb , The pricing

Function : A Pragmatic Approach , D C Heath and

company , London , 1976 , P.77

- جودة الانتساج .
- عدد شكاوى العملاء .
- منتجات الشركة مقارنة بالمنافسين .
- أسعار الشركة مقارنة بالمنافسين .
- درجة رضا العاملين .
- رضا المستهلك عن الخدمة .
- معدل دوران العمالة .
- مقدار الاسواق المستثمرة في البحوث والتطوير .

تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة

يتمدد تحديد الاهداف ووسائل اداء تلك الاهداف نكمون
الخطوة التالية هي تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة
لأداء المنظمة .

وتعريف القوى المعوقة بأنها مجموعة العوامل التي تحصل
دون تحقيق الشركة الى تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة ممكنة .

بينما تعرف القوى الدافعة بأنها مجموعة العوامل التي
تساعد الشركة في تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة ممكنة .

وبما يلي نموذج لبعض القوى المعوقة والقوى الدافعة
كما حددتها دراسة احتكائية قام بها الكاتب في قطاع
الجمارك المصرية .

القوى المعوقة

- ١ - القيود الناتجة عن التشريعات والقوانين .
- ٢ - التغييرات المستمرة في القانون الجمركي .
- ٣ - التغييرات المستمرة في سياسة الاعفاءات المطبقة بالجمارك .
- ٤ - عدم توفير النظام التعليمي بالجامعات للقوى العاملة
المناسبة للعمل الجمركي .

- ٥ - عدم توازن الاعتمادات المالية الماسية لارتفاع على أوجهه النشاط الجبركي .
- ٦ - تعيين أفراد غير قادرين على العمل .
- ٧ - خطوط السلطة داخل القطاع الجبركي غير واضحة .
- ٨ - الاقتراحات الجيدة لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة الجبركية .
- ٩ - عدم وجود سياسة لبناء صف ثان من المديرين .
- ١٠ - أن الإدارة الجبركية لا تنفذ وقفا كليا في التخطيط للمستقبل .
- ١١ - الوظائف الجبركية غير محددة بدقة .
- ١٢ - عدم وجود تفويض كافي للصلاحيات .
- ١٣ - عدم الاهتمام الكافي بالأنشطة التدريبية .
- ١٤ - ضعف سياسة الحوافز المطبقة بالجوارك .
- ١٥ - عدم تشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد .
- ١٦ - افتقار الجوارك للعمل بروح الفريق .
- ١٧ - عدم معرفة الأفراد بالأعمال المطلوب منهم إنجازها .
- ١٨ - ارتفاع معدل الدوران بالصلحة .
- ١٩ - أن التنظيم الجبركي يعكس ما يمر قديمه نحتاج إلى تحديثها .
- ٢٠ - تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي الإدارة العليا .
- ٢١ - استخدام السروادع أكثر من الحوافز .
- ٢٢ - عدم وجود سياسة عمالة لتقليل المالمين بين الإدارات المختلفة داخل القطاع الجبركي .
- ٢٣ - لا تحاول الإدارة الجبركية تنمية الأفراد لشغل وظائف أعلى .
- ٢٤ - عدم الرغبة في تحمل أي نوع من المخاطرة .
- ٢٥ - لا يوجد تجانس بين أهداف المالمين وأهداف النظام .
- ٢٦ - افتقار القيادة للمهارات الإدارية .
- ٢٧ - ليس لدى الأفراد بالنظرة الرئيسية السليمة للبيئة
تقييم أعطاهم .

- ٢٨ - عدم وجود سياسة فعالة لتطوير الخدمات الجبركية .
- ٢٩ - عدم اعلام الجمهور ببعض الارشادات الجبركية .
- ٣٠ - عدم وجود سياسة فعالة لمكافأة الجهود الاستثنائية .
- ٣١ - ان بعض المناطق الجبركية بهما أفراد تزيد عن طاقاتها .
- ٣٢ - عدم استخدام الحاسب الآلى بالجمارك بشكل فعال .

القوى الدافعة

هى كل العوامل التى تعمل فى اتجاه مضاد للقوى المعوقة

سلسلة :

- ١ - مكانة المنظمة بالمجتمع .
 - ٢ - ولاء العاملين لبعض المناطق الجبركية .
 - ٣ - مكافآت ضبط الجواهر المعذرة .
 - ٤ - فرصة تعرف العاملين على بعض الشخصيات الهامة بالمجتمع .
 - ٥ - تحقيق الاشباع الذاتى لدى العاملين من الوظيفة .
 - ٦ - توزيع الزى الرسمى على العاملين بالمنظمة بالمجان .
 - ٧ - اعطاء العاملين فرصة السفر الى الخارج للتعرف على
- الانظمة الجبركية بالبلدان الاخرى .

تحديد استراتيجيات عمل لتحسين الاداء

يمتد أن يتم تحديد القوى المعوقة التى تحد من قدرة المنظمة فى تحقيق أهدافها والقوى الدافعة التى تعمل على تحسين التأثير فى تلك المعوقات مما يؤدى الى تحقيق تأثيراتها السلبية على أداء العمل وتحفيز الأهداف المنشودة تكسبون الخطوة التالية هى رسم الاستراتيجية وراسخ العمل اللازمة لايحاء نوع من السوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الاداء بشكل فعال .

ومما يلي بيان بـمستوى الاستراتيجيات المتبعة لتنظيم الاداء بالمنظمة :

القوى المعوقه	الاستراتيجية
اللوائح والقوانين المنظمة للعمل	تطوير اللوائح والقوانين بما يخدم التعامل بين مع المنظمة وتحقيق أهدافها .
اختلال الهيكل التدليسي	وضع هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة وتشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد من خلال انفتاحه على البيئة . وغالباً ما يتم ذلك من خلال التعرف على الهيكل الحالي لمعرفة سلبياته ثم تكليف الأجهزة المختصة لوضع الهيكل المناسب للظروف السائدة بالسوق .
عدم فعاليتها التخطيط	وضع خطة فعالة من خلال إدارة التخطيط بحيث يشارك كل الأفراد في مناقشتها والموافقة عليها قبل تنفيذها .
خلل في القوى البشرية الموجودة داخل المنظمة	محاولة الاستفادة من القوى البشرية المتاحة داخل التنظيم بما يضمن تحقيق الأهداف المشروطة . ويتطلب وضع سياسة فعالة لتخطيط القوى العاملة واختيار الأفراد على أساس علمية رشيدة ثم تدريبهم وإعطائهم الحافز المناسب بناءً على وجود نظام فعال لتنظيم الاداء .
الاتصالات	وضع نظام فعال للاتصالات بما يؤدي إلى نقل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة سواءً تحقق ذلك من خلال الاتصال الشفهي أو غير الشفهي .

الاستراتيجية	النسبة المئوية
<p>العمل على تحديد احتياجات المستهلك بدقّة كافية من خلال القيام بوظيفة بحسب التسويق داخل المنظمة والتي تتطلب مسنّ اليأخذ استخدام الأسلوب العلمي في تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة ثم اجراء الدراسات الاستكشافية والتحليلية والتي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات الفعلية للمستهلك.</p>	<p>عدم تحديد احتياجات المستهلك بدقّة</p>
<p>تقسيم السوق الكلي الى شرائح وغطاءات ثم اختيار القطاع الذي يتميز بعدم وجود منافسة حادة ومحاولة خدمته بأعلى كفاءة ممكنة.</p>	<p>عدم قدرة الشركة على تغطية السوق</p>
<p>وضع سياسة فعالة لتطوير المنتجات الجديدة يكون هدفها الاساسي هو انتاج سلعة جديدة ذات جودة عالية مع توفير كافة التسهيلات اللازمة للحصول الى ذلك الهدف سواء كانت مادية أو بشرية.</p>	<p>انخفاض جودة المنتج</p>
<p>عدم اتباع سياسة واحدة في تسعير المنتجات بل لابد أن تكون هناك استراتيجيات سعرية مختلفة فقد تكون الاستراتيجية على أساس حاجات العملاء أنواع المنافسة السعرية بالسوق أو مقدار الطلب السائد بالسوق.</p>	<p>سياسة الاسعار</p>

الاستراتيجية	القوى المعوقه
<p>وضع استراتيجية ترويجية فعالة يكون هدفها جذب المستهلك والتأثير فيه واعداً به بوجود الملحة على أن تستخدم في هذه الاستراتيجية كافة الأساليب الترويجية من إعلان وبيع شخصي وتنشيط للمبيعات بالانفاضة الى تأكيد دور الدلائل الحاسمة .</p>	<p>عدم د رايسته المستهلك بوجود السلع بالسوق</p>
<p>استراتيجية جديدة للتوزيع تأخذ في الاعتبار احتياجات السوق والعملاء ومحاولة المفاضلة بين التوزيع المباشر وغير المباشر من حيث مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف الشركة مع منح العملاء حوافز مجزية لتشجيعهم على زيادة مبيعات الشركة .</p>	<p>مناخ التوزيع</p>
<p>وضع استراتيجية تسويقية تأخذ في الحسبان الخدمات التي يحتاجها المستهلك قبل وبعد عملية البيع مع توفير مراكز خدمات بعمية نسي جميع المناطق التي يتواجد فيها المستهلك الملحة . تحليل النماذج وتحديد عدد من في السوق وحجم كل منهم مع دراسة السياسات التسويقية لكل منهم على من فيه حيث يحرص التسويق تقسيم السوق الكلي الى شرائح وقطاعات وبيع منتج جديد . سياسات الاعلان والترويج . نافذ التوزيع . خدمات ما بعد البيع .</p>	<p>خدمات ما قبل وبعد البيع المنافسون</p>

الاستراتيجية	القوى المعوقه
<p>وضع استراتيجية يكون هدفها التركيز على العمل الجماعي وذلك من خلال تطبيق بعض الاساليب الادارية التي تشجع على العمل الجماعي بين الافراد مثل العصف الذهني وحلقات تطوير الجودة .</p>	<p>العمل الفردي</p>
<p>وضع استراتيجية لتطوير الانتاجية تقوم على اساس استخدام اساليب الانتاج السهلة والبنية مع تحديث الآلات المستخدمة داخل المصنع ودراسة طرق مبيعاتها .</p>	<p>الانتاجية</p>
<p>وضع استراتيجية لتأصيل دور الحكومة في الاعمال التي تسود بها الشركة وذلك من خلال تحديث أهم المجالات التي تتطلبها الحكومة المساعدة فيها داخل بيئة العمل ورفع ذلك للمستثمرين .</p> <p>استراتيجية هدفها الاساسي هو تغيير اتجاهات العاملين تجاه المنظمة حتى تتحول اتجاهاتهم السلبية الى اتجاهات ايجابية وعالمها ما يتم ذلك من خلال البرامج التدريبية والتثقيفية داخل وخارج المنظمة .</p>	<p>الحكومة</p> <p>المسؤول</p>

التطبيق

بعد تحديد الاحترافية الخاصة بالتطبيق على القسوم المعوقه داخل المنظمه تكون الخطوة التالية مباشرة هي تولى عملية التطبيق والمعبرة بنجاح النظام تعتمد الى حد كبير على تطبيقه بالكفاءة والفعالية المطلوبه *

متابعة تطبيق النظام في الواقع العملي :

باعتبار أن نظام الادارة بالاهداف يعتبر نظاما حديثا ومن المتوقع أن تحدث بعض المشكلات عند التطبيق الامر الذي يتطلب من الافراد القائمين بعملية التطبيق وسع حلول لهذه المشكلات بما يضمن التطبيق العملي للنظام ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة والعاملين *

- 1- Morrissey, Management by objectives and Results,
Massachusetts: Addison - Wesley
publishing Company 1970.
- 2- Humble, J., Management by objectives, London :
Mc Grow - Hill, 1970.
- 3- Odiorne, George, Management by objectives, London,
1970.
- 4- Schel, Management by Results, N.Y Mc Grow - Hill,
1961 P 31.
- 5- Rais, A, Managing by objectives, England 1974.
- 6- Mc Gregor, D., The human side of Enterprise N.Y;
Mc Grow - Hill, 1960 P. II.
- ٧ - عثمان خيرى - الادارة بالاهداف - النظمة العربية للمعلوم الادارية
القاهرة أغسطس ١٩٧٥ هـ من ١٠ - ١١ .
- ٨ - جبر الشيخ - المعاهيم الاساسية لنظام الادارة بالاهداف والتأسيج
المركز العربي للتطوير الادارى - ندوة الإدارة العليا
١٩٨٢ من ١٨٢ .
- ٩ - توفيق محمد عبد المحسن التوفيق - مدخل على تحسين أداء الصناعة
المصرية - دار النهضة ١٩٨٧ من ٢٠٢ .
- 10- R.T. Hall and C.J. Hitch, Price policy and procedure
Harcourt, Brace & World inc, New York, 1966.

(111)

- I1- R.M Cyert and T.G March, Organisational factor in the theory of oligopoly, the Quarterly Journal of Economics, Feb 1956, pp 40 - 43.
- I2- Baldwin, the Motives of Managers Environmental restreinte and the managerial Enterprise, Quarterly Journal of Economics 78., 1964 p 238.
- I3- J.R. Davies and S Hughes pricing in practice, Heineman Educational Book Ltd, London, 1982, P. 9.

الفصل الثامن

المراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ*
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * تعريف المراجعة الانلوية .
- * مزايا المراجعة الانلوية كمدخل لتقييم الاداء .
- * الفرق بين مراجعة الادارة ومراجعة الحسابات .
- * من يقوم بالمراجعة الانلوية ؟ .
- * المراحل المختلفة لتنفيذ المراجعة الشاملة .

تعتبر المراجعة الادارية احد المداخل الرئيسية التي استخدمت في
تقييم الاداء الكلي للمنظمة . ولقد زاد الطلب على استخدام هذا المدخل
في السنوات القليلة الماضية نتيجة لزيادة عدد المنظمات وكبر حجم
اعمالها في الاسواق المحلية والدولية .

(١)
ويمتدح جاكسون مارشديل J. S. MARSHALL من الاوائل
الذين استخدموا هذا الاسلوب حيث يرى ان المراجعة الادارية هي
احراز الاختيار والتحليل والتقدير المسبق للاداء الكلي للادارة وان الهدف
منها هو قياس جودة الادارة لخدمة الافراد اصحاب المصلحة المتعلقين
بالشروع (المستثمرين ، العاملين ، المستهلكين ، ...)

(٢)
وفي رأي ليونارد Leonard نجد ان المراجعة الادارية
عبارة عن المحصر والاختيار الكامل للهيكلة التنظيمية للمنظمة او لاحد
اقسامها ، واختيار الخطط والاهداف وموائيل التشغيل ومدى استخدام
المنظمة للعناصر الانسانية والمادية بها .

ويعرفها كاسب احمر بأنها الدراسة الانتقادية للنشاط الاداري
بأكمله في المنظمة بقصد الكشف عن نقاط الضعف فيه بغية احداث
التحسينات قبل فوات الاوان .

كما سبق يتضح ان المراجعة الادارية عبارة عن سلاح فعال
تستخدمه ادارة المشروع في كشف الاخطاء قبل وقوعها ومن ثم فهي
اداء مانعه للاخطاء في غالبية الاحيان ، وهي ايضا وسيلة لمخطط

الاحكامات عن الخطئه (الفرق بين التخطيط والتنفيذ) ومن ثم
 السبب لزيادة فعاليه سياسات الاعمال والاداره وتطوير العمل وترسيده
 الاداء . فهي منهج متكامل لمراجعه النظمه والسياسات وطرق واجراءات
 العمل والاجراءات الماليه في الاستثمار والنمويل وتقييم المركز المالي
 والدارسه العمليه في مجال شئون العاملين والتسهيلات الماديه والتنمويه
 وعلاقه النظمه بالبيئه والتجديد والابتكار والسلوك التنظيمي وغيرها (٣)

فإذا كانت الصوره العامه للمراجعه الحاسبه مقيدة بنشاط
 الحاسبه ونقد نهج الحسابات نجد ان المراجعه الاداريه نشاط كل
 للنظمه من نمو وقواتها وتنويع وافراد وعلاقات عامه وبحوث وتطوير
 من هنا بدأت تظهر وظيفه المراجعه الاداريه كمدخل شامل على عمن
 المراجعه الحاسبه كما يوضحها الجدول رقم (٨ - ١) .

ومن هنا يتضح ان تطبيق نظام المراجعه الاداريه كمدخل
 لتقييم الاداء الكلي للمشروع يحقق مزايا هامه للاداره منها :

(١) ان التقييم يشمل أوجه النشاط المختلفه بالنشأه ولا يغفل شئاً
 منها .

(٢) ان التقييم يتم على اساس الدراسه الفعليه والبيانات المدهنيه
 ومن ثم فهو يعكس حقيقه ما يجري في المنشأه .

(٣) ان هذا السبب يمكن تطبيقه بواسطه مدبري الادارات أو الاقسام
 كل في المجال الذي يخصه .

جدول (٨-١) الفرق بين مراجعة الادارة ومراجعة الحسابات

معايير القارنسة	مراجعة الادارة	المراجعة المالية والحسابات (تدقيق الحسابات)	الملاحظات
١ - الشمول	شامل	نوعيه وقد تشمل بالمعيات	تتم المراجعة لاداره ومراجعة الحسابات .
٢ - الدورية	خلال العام ونهايته	بعد اعداد الحسابات الختامية .	تخدم نتائج المراجعة الاداره عليا التدقيق
٣ - مجال التطبيق	جميع أنشطة الاعمال وظوائف الاداره	المعاملات المالية المعروضة	
٤ - الهدف	مراجعة تفصيليه لتحسين النتائج	للتدقيق لاغراض داخلية وخارجيه قانونيه .	
٥ - المسئولية	الاداره العليا	اداره الحسابات والمراجعة	
٦ - مشاركة الادارات	تتم المشاركة بين المتويات المختلفه	الحسابات مع المراجع الخارجيين .	
٧ - توافر الامداد	ضمنية	اهداف ربحية ومالية فقط	
٨ - مصدر السلطة	داخليه عليا	خارجيه / مراقب الحسابات	

الملاحظات	مراجعته الاداره	معايير القارنيه
المراجعته الماليه والحسابات (تدقيق الحسابات)	تبررها الفوائيد	٩ - التكلفة
عاليه ما تكون مرتفعه	داخلي او خارجي او معا	١٠ - المراجع
خارجي	يمكن ان تتم في اي وقت	١١ - التوقيت
لا تتم الا بعد انتهاء الحسابات الختامي	على الوسائل والنتائج الملموسه والغير ملموسه (الملوكيه)	١٢ - درجه التركيز
على النتائج الماليه النهائيه	عاليه	١٣ - درجه الاهتمام بالبيئه المؤثره
مخفضه	مؤثره	١٤ - الاهتمام بالتفاصيل
تركز على النتائج الكليه	مانعه	١٥ - نوع المراجع
مصححه للخطا	اداري شامل	١٦ - الطابع
قانوني نوعي	تراجع الاداره العليا	١٧ - درجه المراجع
تراجع الحسابات الختامي	تهتم بالامهات المحاسبين النتائج	١٨ - تهتم بالسبب
تهتم بالنتيجه اما	محدود	١٩ - درجه الانتشار والنظم
واسع الانتشار		

المصدر : د. فريد رانجب النجار ، المراجع الاداري ، المطبوع متكامل لرا
الاداره هرايج التجه الاداري ، ندوه الند
والتابعه ، المركز العربي للتطوير الاداري .

(١) ان التقييم وان كان يعطى تقديرا عاما لاداء المنشأة الا انه يرمع ايضا نقاط الضعف والتميز فيها ومن ثم يساعد على تحديد اولويات اصلاح والمعالج .

(٤) ان نظام التقييم المقترح يتلانى الميوز التي نشأ من استخدام أساليب حربية مثل تقييم أداء الافراد أو تحليل السبب المالية التي تركيز على جوانب المشرع الاخرى .

ولتحقيق تلك العوائد يحتاج نظام المراجعة الادارية مجموعة من المطلبات الأساسية والتي نجملها فيما يلي : (٤)

١ - ضرورة اعتراف وقبول الادارة العليا لفاعلية وأهمية مراجعة الادارة .

٢ - تعريف فريق العاملين بالنظمة بالمعايير والمسميات المتخدمة في أسلوب مراجعة الادارة وقبول جميع الافراد لهذء المعايير .

٣ - مناقشة الافراد المعنيين في نتائج المراجعة بفرس تحسين الاداء وإعادة توجيه الموارد وتصحيح المسارات الطبقة .

٤ - صان التنبؤ بين أدوات المراجعة وأهمية كل أداة من خلال مشاركة مندوبين عن الادارات المختلفة في المشرع أو السلطة .

٥ - توزيع نسب أهمية كل عنصر (محال مراجعة) بالشاركية والمناقشة (مديري الادارات مع الادارة العليا) .

٦ - ايجاد النتائج النهائية للمراجعة في شكل كشف تفصيلي وجيع الاوران وحساب النسب المعطاه لكل مجموعة عوامل الى الاجالى .

٧ - مقارنة قيمة المراجعة للنظمة هذا العام مع نتائج الاعوام السابقة .

من يقوم بالمراجعة الادارية :

يرى البعض ان القيام بعملية المراجعة الشاملة يجب ان يكسب من اختصاص الادارة العليا في المشروع وصفه خاصه اعطاء مجلس الاداره . وفي بعض الاحيان يمكن اعتاد هذه المهمة الى جهته خارجيه وخاصه في حالة توافر الخبره والكفاءه لدى تلك الجهه . معنى ذلك انه يمكن التمييز من طريقتين لفحص الاداره . ولكن طريقه من هذه الطرق ميزاتها وهيوبها .

بالنسبه لامتحان مكاتب الاستشاره الخارجيه يمكن تحديد المزايا التاليه :

- ١ - التخصص الدقيق في مجالات الاداره بعينه عامه .
- ٢ - ان وجهه النظر الخارجيه غالبا ما تكون موضوعيه في تقييمها لاداء الكاظمي للمنظمه .
- ٣ - توافر الامكانيات الماديه والبشريه لدى بعض المكاتب للقيام بهذه المهمه .
- ٤ - التفرغ التام لعملية التقييم باعتبار ان ذلك جزءا اساسيا من صميم عملها .
- ٥ - الاستفادة من خبراتها المتعدده في المضي في تطوير العمل الاداري بالمنظمه على نمط ما يطبقه المنافسون .

عيوبها :

- ١ - عدم الولاء للمركبه .

- ٢ - عدم الألتزام بالظروف الداخلية بالشركة .
- ٣ - قد يؤدى ذلك الى انخفاض الروح المعنوية لبعض رجال الادارة لعدم قيامهم بتلك المهام .
- ٤ - قد يكون الهدف الاساسى لهذه المئاتب هو تحقيق ربح قصير الاجل والتالى يتركز اهتمامها على التمسك وليس التمسك .
- ٥ - ارتفاع التكلفة التى قد تتحملها الادارة نتيجة امتداد المهام لجهة خارجة .
- ٦ - ان عدم وجود نوع من التنسيق بين ادارة المشروع والمئاتب الاستشارية قد يؤدى الى فشل المنظمة فى تحقيق اهدافها .
- بالنسبة لقيام الادارة العليا بعملية التنظيم تتحصر الرايا فيما يلى :

- ١ - ولأرجال الادارة العليا للشركة .
- ٢ - فلسفة التكلفة .
- ٣ - المحافظة على استمرار المشروع .
- ٤ - القدرة على تشخيص المشكلات الداخلية .
- ٥ - رفع الروح المعنوية .
- بالنسبة للميوب يمكن حصرها فيما يلى :

- ١ - ان خبراء الادارة غالبا ما تكون منحصره فى معرفة الظروف الداخلية للمنظمة دون وجود تصور كاف عما يدور خارج المنظمة وهذا يؤدى الى فقد ان عنصر اساسى فى العملية الادارية والسدى يتعلق بالظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة سواء كانت هذه الظروف متعلقة بالنواحي السياسية

الاقتصادي * الاجتماعي * القانوني التعليمي ... الخ .

٢ - أن الإدارة العليا في المشروع قد تفتقر إلى الأسباب

المختلفة والتي يمكن استخدامها في عملية التقييم .

٣ - تخير رجال الإدارة العليا في فهمهم لبلاد الكلى حتى

يظهروا شركائهم في موضع متميز بالمعوق .

المراحل المختلفة التي تقوم بها المكاتب الاستشارية في تنفيذ

المراجعة الشاملة :

تقوم المكاتب الاستشارية بتطبيق نظام المراجعة الشاملة من

خلال مجموعة من المراحل يمكن تحديد هذه فيما يلي :

أولاً : المرحلة الاستطلاعية للدراسة وفيها يتم جمع معلومات عن

١ - ملكية المؤسسة المصنوع .

٢ - هل هي قطاع عام أم قطاع خاص ؟ أي هل المؤسسة

ملوكة للدولة أم لأفراد ؟

٣ - هل المؤسسة ملوكة بالكامل للدولة أم ملوكة جزئياً ؟

٤ - في حالة ملكيتها لأفراد ، ما هي نسبة توزيع الملكية

بين المساهمين ؟

٥ - هل غالبية الاسهم ملوكة لعدد محدود من الافراد ؟

٦ - هل المؤسسة ملوكة لمناظرة واحدة ؟

٧ - ما هو توزيع الملاك على المناصب الإدارية ؟

* انظر د . مبر ، بيثرفيلد ليس التشخيص والتحليل السام

للمؤسسة " الخبراء العرب في الهندسة والإدارة - القاهرة

- هل هناك اجانسب عن العائله في مناصب مشرليه ؟
- هل المؤسسه تنتمى الى وزارة معينه او مؤسسه اخرى ؟
- هل هى جزء من مشروع كبير او برنامج تشييده ؟

فمثل هذه البيانات تؤثر فائيرا حوسريا على نشاط مؤسسه المعيل * وبالتالى على تشخيص الكسب الا شكارى للمشاكل والحلول التى يفرحها. بمعه عامه تجد ان الشركات العامه تكمن من معرفه اكثر من شركات القطاع الحامر لقوانين ولوائح الحكوميه بينما نجد ان الشركات الفرديه تكون معرفه اكثر لنوائجها ونظيرها الداخليه بالامامه الى القوى الناحه مسسسي السوق *

٢- حجم المؤسسه :

- ما هو حجم المؤسسه بالمقارنه بالنافسين ؟
- ما هو حجم المؤسسه بالمقارنه بالنظام الاكبر الذى تنتمى اليه .
- ما هو حجم المؤسسه بالمقارنه بالمؤسسات الاخرى الموجوده في نفس الموقع الجغرافيسى ؟

ويكس الحصول على هذه البيانات من ادارات شمسى العالمين - الترويج والاداره العاليه - التقارير السنويه - جهات النشر الخارجيه * .

وغالبها ما تستخدم هذه البيانات قسماً :

- تخطيط وتنظيم المظهر الانتخابي .
- إمكانات التحويل .
- القدرة على المنافسة .
- صعوبات تطوير المنتجات الجديدة .
- صعوبات توفير العمالة .

٣ - نموذج نشاط المؤسسة :

من المتوقع أن تجد اختلافات جوهرية في الأدلة والنظم
التي توضع للمؤسسات المختلفة سواء في المجال المناهض
التجاري أو قطاع الخدمات .

- والاختلافات المتوقعة هي كما يلي :
- اختلاف النشاط يحدد نوعيه الإدارات الداخلية وبالتالي
يؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد الأهداف الأساسية للشركة وبالتالي تحديد
الإدارات الأساسية التي تستخدم هذه الأهداف والإدارات
المعتمدة . هذا يساعد على تحديد موقع الإدارات المختلفة
في الهيكل التنظيمي .

تحديد معدلات الاداء لكل نشاط له قاييس ومعدلات
اداء تختلف عن غيره . هذا يساعد في وضع نظم
الحوافز وتقييم الاداء وكذلك وضع معايير لاكتساب المشاكل
في الادارات المختلفة لمؤسسة العميل .

تحديد المهارات المطلوبة اللازمة لتخطيط المعالمة .
تحديد الاختصاصات المرتبطة بنشاط معين وعيها
بالتالى يؤثر في تصميم نظم العمل المختلفة داخل المشروع .

بالاضافة الى مجال النشاط العام يجب على المدير ان يحصل
على البيانات الاتية :

تمديد محدد بالبيع او الخدمات التى تقدمها المؤسسة
عدد هذه السلع ومدى تنوعها .
حجم الانتاج من كل نوع .

وتستخدم هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعتماد
الدلائل في المجالات الاتية :

الاهداف والخطط
الهيكل التنظيمي
استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة .
استراتيجيات الخافعة السعرية وغير السعرية .
استراتيجيات الشراء والتخزين .

٥ - تاريخ التأسيس وتطورها :

كما يجب على الخبير الاستشاري ان يتعرف على التطور التاريخي للمؤسسة . وهذا يتطلب الامر معرفة الاحداث التي ادت الى تغيير جوهرى في اتجاه انشطته الشروع ، حجمها أو كفاءتها .

والبيانات التالية ستكون مفيدة في هذا المجال :

- متى بدأت المؤسسة نشاطها ؟
- ما هي الاحداث التاريخية التي اشرت في تطور المؤسسة ؟
- ما هو الموقف قبل وبعد هذه الاحداث ؟
- ما هي اسباب هذه الاحداث ؟
- هل الاثار المذكورة ايجابية أو سلبية من حيث تأثيرها على المؤسسة ؟
- ما هي هذه الاثار ؟
- ما هو معدل نمو المؤسسة ؟
- ما هي التوقعات في المستقبل بالنسبة لمعدلات النمو ؟

وتتضمن مصادر هذه البيانات في اى كتيبات تتوفر ضمن التطور التاريخي للمؤسسة أو المسئولون في ادارات بحث التمويق وادارات البحوث والتطوير . وبالاضافة الى ذلك يمكن اللجوء الى مصادر خارجية مثل الموردين والجهات الحكومية للحصول على هذه البيانات .

ومى حاله الاعتماد على الجهات الخارجيه في الحصول
على تلك البيانات يجب التاكيد من موضوعيه هذه البيانات
وملائتها ومعدى ملاحظتها لتشخيص مشكله الرؤسه ووضع
حلول لها .

٦ - تحديد الازمات التى واجهت الرؤسه مثال الانخفاض الحاد
في ارقام المبيعات أو زياده معدل الدوران أو انحساب الشركه
من السوق لدخول منافس جديد .

وما يهم الخبير الاستشارى هنا هو معرفه تأثير هذه
الاحداث على استقرار الرؤسه واستمرارها في مزاولة انشطتها .

٧ - التطور التاريخى للسلع أو الخدمات التى تقدمها الشركه
ما هى التغييرات التى حدثت في اهداف الشركه أو فى السلع
والخدمات التى تقدمها في المراحل المختلفه ؟ وكيف قد ثبتت
هذه التغييرات ؟

وتفيد هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادله
الاتباعه :

- صياغه اهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط الشركه
في المستقبل .
- دراسه الهياكل التنظيميه وتوخى الحصر في اقتراحات
تغييرها .

هل نظام المكافآت مرتبط بعنصر الزمن ؟
ما هو شعور الاداره العليا تجاه الانتظام في العمل
والحضور والانصراف في الواجبات الرسمية ؟

الالتزام الزمني :

هل تقوم الشركة بالتزامها قبل الميعاد في الوقت المناسب ؟
هل تنتظر التوسيع حتى اللحظات الاخيره وتقوم بضغط العمل ؟
هل هناك جدول له للعمل لتجنب المجهله ؟

ويجدر المسؤولون في ادارات البيع والانتاج والخدمات الشمله
بالجمهور مصدرها ما في الحصول على هذه البيانات وغالبا
ما تساعد هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادله
المتعلقه بالجماليات الاثنيه :

- تخطيط الانتاج ومراقبته •
- تخطيط المتابعيه •
- تحديد الاختصاصات والسلطات والممثلين •
- التنسيق بين الادارات المختلفه داخل المشروع •

ثانياً : الدراسة الميدانية :

من خلال القيام بالاستقصاء أو الملاحظة الميدانية ومعرفة الاستقصاء أو الاستبيان على أنه أداة للحصول على الحقائق ونجميع البيانات . وهو في أبسط صورته مجموعة من الأسئلة المكتوبة في نموذج محدد لهذا الغرض يتم توجيهه لأفراد المجتمع أو العينة محل الدراسة .

ويجب أن تتوافر في صحيفه الاستقصاء عدة شروط حتى يمكن الحصول على بيانات سليمة ودقيقة عن عملية التقييم :

١ - تحديد البيانات الأساسية : حجم الشركة - عدد العاملين - كلفة التصدير الخ .

٢ - تحديد المعلومات المطلوبة : الهيكل التنظيمي - السياسات التسويقية - السياسات الانتاجية - مصادر التمويل . . الخ .

٣ - تحديد مجالات البحث :

وتتم تحديد المجالات المختلفة من خلال اختيار الخبير باستشارة عدد كاف من المتخصصين في الشركة ومراجعة البحوث السابقة في مجال التقييم .

٤ - تحديد الاسئلة والمباراة الداخلية في كل مجال ومناقشتها :

أ - الاسئلة :

هناك نوعان من الاسئلة يمكن تضمين احدهما او كليهما في الاستفتاء وهما :

« الاسئلة المتعلقة : وتتألف هذه الاسئلة بسهولة الاجابة عليها من جانب المتقصى بالاغصاء التي انها تحتاج الى قليل من الوقت والجهد في تسجيل البيانات وتحليلها ، وتحول دون تطرق الافراد الباحثين لموضوعات لا فائدة لها بخلاف السؤال »

« الاسئلة ذات الاجابة المفتوحة : وتتألف الاسئلة ذات الاجابة المفتوحة بأنها تشرح للافراد الباحثين بأن يعبروا على انفسهم بصورة تلقائية ويحتاج هذا النوع من الاجابات الى جهد كبير في تحليل محتواها ويعتمد تفضيل احد نوعي هذه الاسئلة على طبيعة البحث ومدى حداثة ، ودرجه التاكيد من معرفته جميع الاحتمالات المتوقعة للاجابة عن الاسئلة ذات الاجابة البعيدة ويحسن عادة ان يتضمن الاستفتاء كلا النوعين من الاسئلة »

ب - الملاحظات :

يمكن ان يتضمن الاستفتاء عددا من الملاحظات او النقديات وطلب من الافراد ان يحددوا مدى موافقتهم

أو مدى انطباق ضمن العبارة على حالتهم .

جـ - صياغة أسئلة عبارات الاستقصاء :

وهناك شروط أساسية يجب الالتزام بها عند صياغته
أسئلة الاستقصاء ، ونذكر فيما يلي أهم هذه الشروط :

١ - محتوى اللغى :

يجب أن تصاغ الأسئلة والعبارات في أسلوب
سهل والفاظ مألوفة لمعظم الأفراد الذين يوجه إليهم
الاستقصاء ، . . . وعند تفاوت المستويات الثقافية ليس
يوجه إليهم الاستقصاء يجب استخدام التراكيب
والفردات التي يفهمها أدنى المستويات .

٢ - تميز السؤال أو العبارة :

ينبغي أن يمثل كل سؤال أو عبارة ضمنيا
واحدة متصفا بذاته غير مختلط بغيره .

٣ - موضوع الصياغة :

يجب أن تصاغ الأسئلة أو العبارات في صيغة
بحيث لا تتضمن - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة -
حكما أو تصديرا بالنسبة للفكر التي يطلبها ضمن
السؤال أو العبارة . فمع هذا ضمان لحرية إجابته الفرد .

ـ سهولة السؤال أو العبارة :

ينبغي ألا يتضمن الاستقصاء سؤالاً أو عبارة تستدعي
امترجاع معلومات معقدة أو القيام بعملیات تفكير تستدعي
جهداً كبيراً من المستفسر عنه .

ـ أسئلة وعبارات المراجعة :

يجب أن تنص الاستقصاء عددًا من الأسئلة والمبارا^ت
التي يمثل كل منها صيغة واحدة صيغ بصور مختلفة
وذلك للتأكد من صحة الاجابات التي يقدمها
المبحوثون . وكذلك لا يجوز أن تتبولى أسئلة المراجعة
أو تصاغ بطريقة تجعل الفرد المبحوث يفهم التفسير
الحقيقي منها .

ـ الكم والكيف :

أي إذا كان السؤال يمكن الاجابة عنه بطريقة كمية
فلا يجوز أن يسأل عنه بطريقة كيفية .

ـ طول السؤال أو العبارة :

ينبغي أن يكون طول السؤال أو العبارة مناسباً بحيث
يستطيع المبحوث فهمه والاجابة عنه بسرعة فلا يجوز أن
تتضمن أسئلة الاستقصاء أو عباراته جملاً معترصة أو
مقدسات أو لحقات لا يقتضيها الموقف .

تحديد احتمالات الاصابة بدقعة :

في أسئلة الاستقصاء ذات الجابحات المحددة مسبقا
على الباحث ان يتحرى الدقة والمصير في وصف
الجابحات المحتملة التي يحددها لكل سؤال .

ترتيب الطلبة المستحقين أو غير المستحقين :

يجب ان ترتب استلزام الاستقضاء وجارائه بصورة تضمن الا توشم الاجابة عن سؤال سابق في الاجابة عن سؤال لاحق ، ومن تحقيق هذا الشرط بفعل ما يلي :

- 1 - تحديد مجالات الاستقضاء على النحو السابق ذكره ، واعطاء رمز لكل منها .

ب - صيغته عدد الاثني عشر أو المئتين أو الخمسين أو غيرها من العوامل
الداخلية في كل مجال • وتعد بعد رقم السؤال
داخل مجاليه "أولا : ١ ٥ ٢ - وأولاً : ب ٤
... وهكذا •

٥ - فهد يم الفكر المستقصى منهم في مل' استناره الاعتمدا'

الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم الطرق في وسائل جمع البيانات وذلك لأنها تدبر أساليباً أساسية في تحقيق الأداء الكلى للمنظمة من خلال مشاهدة الرؤساء والمؤسسين الإداريين في تصرفاتهم وغالباً ما تتم الملاحظة بعدة طرق هي : (٥)

١ - الملاحظة بالمشاركة:

وذلك في حالة ملاحظة القائم بعملية التقييم لعمل
لجنة من اللجان وذلك بمشاركة في عمله وأعمال تلك
اللجنة .

٢ - الملاحظة بعد ون المشاركة:

بعضه الا يشترك القائم بعملية التقييم في المجال
الذي يقوم به رآيه وتكون ملاحظته طريفة بعد ون مشاركة .

٣ - الملاحظة المقلقة:

حيث يعلق القائم بعملية التقييم عن وجوده في
المجموعة ويعلق عن الهدف فمن وجوده والعرض من
تواجده بينهم .

٤ - الملاحظة المستترة:

حيث يتطفل التقييم على المجموعة وقد يريهم
دون إعلان عن الهدف فمن وجوده بينهم .

وهناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية يجب ان
تأخذ في الاعتبار قبل البدء في الملاحظة (٦)

- ١ - ان يحصل القائم بالملاحظة على معلومات مسبقة عن
الأنشطة الإدارية التي يقوم بملاحظتها .
- ٢ - ان تكون أهداف القائم بالملاحظة واضحة لديه
سواء كانت أهداف عامة أو محددة .

٣ - ان يصح وسيلة مناسبة لتسجيل النتائج وذلك لتعطين السالين
الملاحظات المتعمدة ، او الاستقلالية وتحديد الوجودات
الاحتمالية اللازمة في التسجيل .

٤ - يجب ان يقرر القويم كيفية تسجيل وقد ومن المعلومات
المتخلصة من ملاحظته . اى متى يتم ذلك هل انشاء
عليه الملاحظة او بعد الانتهاء منها مباشرة او بعد
كل زيارة ميدانية .

٥ - ان يحدد الفئات والمستويات التى يقوم بملاحظتها
والفصول نفس هذه الحالة ان القويم يقوم بالانفاذ الى
الخطوة السابقة وهو الحصول الى اعداد رقمية لانواع
الملوك بمعنى الملاحظات التوجيهية والتفسيرات لها شاهد .

٦ الملاحظة بمناجيه :

اى عدم الملاحظة بطريقة سرية غير منظمة ،
كما يجب على الملاحظ ان يعرف موضع الملاحظة وان يصف
بياناته وان يرمى مهارة الملاحظة لديه .

٧ - يجب عمل تقييم او تدريج لكل ظاهرة على حدة ، وذلك
بقياس تدريجى محدد ، حتى لا يؤثر التدريجات او
النتائج بعضها على بعضها .

٨ - ان يحترم ما يلاحظ دون وضع انطباعاته القوية على ما يلاحظ
انما يكتفى بوصفها كما على مع تحليلها بشكل علمى
دون تعليقات شخصية او قيميية .

٩ - يجب التدرب على ادوات واجهزة القياس والاطمئنه بها
قبل استخدامها .

٢ - أنها تتطلب عدد أقل من الخبراء بالمقارنة بالوسائل
الآخرى .

٣ - أنها تسمح بتسجيل السلوك الإداري مع حد منه فسي
ذات الرقعة .

٤ - أنها تسمح بتجميع البيانات في المواقف السلوكية المثالية

٥ - أنها لا تعتمد بدرجة كبيرة على الأحداث العارضة بالنظر

٦ - أنها تسمح بالتصرف على البيانات التي قد لا يفكر

فيها التقييم أثناء عملية التقييم مثلاً أو عند الاستجابة
للمراسلات والاستبيانات .

٧ - قد يكون التقييم بالكلية لبعض المشاكل الشخصية لأن يكون

عصبية أو حياء الانفعال أو يقوم ببعض التصرفات التي

لا تتجسم مع طبيعته العاطفية داخل المنظمة وهذا يؤثر

على عملية جمع المعلومات (حيث لا يمكن ان يحصل

على ثقة واحترام الباحثين والتألي لا يهف ما يريد

من المعلومات منهم) .

٨ - قد يتعاطف الباحث أو التقييم مع الباحثين لدرجته

وجود صموده بالفه في التطمين هذا التعاطف في

تفسيره وتحليله للظواهر الإدارية الدورية .

ب - أما فيما يتعلق بأخطاء الملاحظة فيمكن حصرها في
النقاط التالية : (٧)

١ - لا يمكن استخدام هذا المنهج لدراسة جميع الظواهر

والمشاكل الإدارية .

- ٢ - المجتزأ عن الحصول على قاعدته وقياسه لجميع المعلومات
عندما ذهب باحث ثان إلى دراسة نفس المشكلة عند نفس
الجماعة المنظمة للدراسة فسوف يحصل على معلومات
تختلف عن المعلومات التي حصل عليها الباحث الأول وقد
يرجع ذلك إلى طبيعته العمل التفسير داخل المنظومة
 - ٣ - قد يعتمد كثير من العاملين عن قصد - عند معرفتهم
موضوع بحث الملاحظة - الرضا طوعا أو بطرقة
للقائمين بعملية الملاحظة .
 - ٤ - لا يمكن للشخص السند إليه عليه التقييم ان يتعمق
في أحيان كثيرة بوقوع عدد ضخمين ٠٠٠٠ حتى يكسبون
وجودا أثناء عمله وشيئا .
 - ٥ - كثيرا ما تدخل عوامل خارجية في عملية الملاحظة .
 - ٦ - الملاحظة محدودة بالوقت الذي تجدد فيه الأحداث -
ومعنى تلك الأحداث قد تمتد فترة سنوات ٠٠٠٠٠٠
ومعها يمكن ان يحدث في ذات الوقت ولكن في أماكن
متفرقة ، والتالي فيكون من المستحيل على الباحث ان
يجمع البيانات والأدلة الضرورية اللازمة .
 - ٧ - هناك بعض الأحوال التي عيب فيها الملاحظة لأنها
غير ممكنة بالنسبة لحياة الأفراد الخاصة .
- هذه هي أهم الانتقادات التي نستطيع توجيهها إلى
طريقة الملاحظة كوسيلة لجمع المعلومات في تقييم الإدارة التالية
للإدارة . فالمشكلة الخاطئة N م .
- الشخص القائم بعملية التقييم على الملاحظة وتطبيق
جدول زمني لرصد وملاحظة الانشطة الإدارية والفردية

بشكر. بنظم ومستمر *

ثالثا :

من واقع البيانات التي تم جمعها في الدراسة لا يستطيع
أد من خلال الاستقصاء واللاحظه يتم تهييب البيانات ونفقا
لعناصر الاداره بالنصب للمعروض ككل .

فمن هذه المرحلة يجب ان يراجع القائم بعمله التفهيم
البنود التاليه للتأكد من صحة تهييب البيانات ومراجعتها :

- ١ - هل عدد الادله التي جمعت ونوعها كاف ومناسب لحصل
المطلوب ؟ وهل قدمت ايه بيانات لا لزوم لها ؟
- ٢ - هل سرد الادله بالصورة التي جمعتها فعليه
أم انها نظمت لكي تتخلص منها المعلومات المتعلقة
بالفرض موضوع التفهيم ؟
- ٣ - هل اتخذت الاحتياطات في جميع البيانات وتمجيلها بدقه
ومراجعه الخطوات والطرق المستخدمه والنشائج لاكتشاف
الاطمئنان ؟
- ٤ - هل حدثت اخطاء عند ملاحظه الظواهر الاداريه او اجراء
العمليات الحسابيه او اختيار الطرق التجريبيه او الاحصائيه
أو تنفيذها أو اقتباس محورها ونقل تواريخ واسماء أو ايه
بيانات ؟

- ٥ - هل فسرت المواد الأصلية وشرحت يد نفسه ؟
- ٦ - هل استخدمت الرسوم أو الخرائط أو التخطيطات أو النماذج أو الجداول أو الصور حينما كانت تستطيع تفصيل الأفكار بكفاءة أكبر ؟
- ٧ - هل تتفق الجداول والأشكال مع قواعد تكوين الجدول والأشكال الجيدة ؟
- ٨ - هل استخدمت رسوم خطية لتبسيط الخطوط في الرسوم بعد لا من توجه اللسان إذا كان التقرير ميماد أخراجـه بالتصوير ؟
- ٩ - هل يتفق عرض النص مع الأسلوب والشكل التقرير ؟ هل التقرير مقسم إلى أقسام فرعية مناسبة ؟ هل أعطيت هذه الأقسام عناوين مناسبة ؟ هل ترتبط الأقسام منطقياً بعضها ببعض ؟ هل يوجه تامل منطقي مستمر في عملية الوصول إلى حل المشكلة ؟
- ١٠ - هل أدخلت كلمات وجمل وفقرات انتقالية لكي توضح العلاقة بين العناصر وتيسر تتبع المسار ؟
- ١١ - هل يتصف التقرير باستخدام اللغة السليمة - أسلوباً ولاتمنه ؟
- ١٢ - هل صيغت العبارات صياغة دقيقة بما يمدد على عن الغرض ؟

رابعاً : تحليل البيانات وتفسيرها :

ومضى هذه المرحلة يتم معرفته نقاط الضعف الحقيقية داخل النظام وخارجها وأسبابها وعلاقتها ببعضها

ولذا ينبغي على القائم بعملية التقييم والتحليل ان يأخذ في الاعتبار التجبأ ولا تنال نفسه :

- ١ - هل اجسرى التحليل بطريقة موضوعية خلوها من السراى المجرى والتعقيب الشخصى ؟
- ٢ - هل اعتبرت تعميمات عرضة دون وجود ادلة كافية تؤيدها ؟ وهل تنص التعميمات بالدقة والكفاءة ؟
- ٣ - هل طرق تنظيم البيانات ومعالجتها مناسبة ومحيية ؟
- ٤ - هل تلزم حقائق اكثر أو اقله أو شرح تفصيليه أو عبارات انتقالية لكى تجعل التحليل واضحاً لاداره ؟
- ٥ - هل يحتوى التحليل على اية تعارضات أو تناقضات أو عبارات خاطئة أو غللة أو تيل الى الباطن ؟
- ٦ - هل يخلط المسئول عن عليه التقييم الكلى لاداره من خلال المراجعة الادارية - الحقائق بالاراء والافتدالات ؟
- ٧ - هل يحترم القائم بعملية التقييم الادلة التى لا تنسج مع فرضيه أو يتجاهلها ؟
- ٨ - هل توقفت المراحل التى يكن ضبطها والتى قد تكون اشترعى النتائج ؟
- ٩ - هل حصلت السواد الاصلية تحريماً دقيقاً للتأكد من صحتها وامكان تعديها ؟

١٠ - هل توجد أي نقطة ضعف في البيانات ؟ وهل
يمكن موجهتها والاعتراف بها ومناقشتها بأمانة ؟

خامساً : دراسة البدائل المختلفة واختيار البدل الأشبع
ان يتم كشف نقاط الضعف واسبابها تكون الخطوة التالية
هي دراسة البدل الأشبع المختلفة للمشكلة واختيار البدل
الأشبع والممن على أحداث التحسينات والغايات أسباب الضعف
في الوقت المناسب وقبل ان يزداد الخطر .

المراجع

1 - J : is Artindelle , The Appraisal of Management
N . J . ; Haper and Brother , 1962, PP . 3 . 14

2 - W . P Leonard , The Management Audit . (N . J . ;
Prentice Hall inc. , 1962 P 35

٣ - فريد راجب النجار : المراجعة الادارية اسلوب متكامل لمراجعة
الادارة مبرمج التقييم الاداري ، نسوده
التخطيط والتابعه ، المركز العربي
للتطوير الاداري القاهرة ١٩٨٢ .

٤ - المرجع السابق

٥ - محمد غني حسود : البحث العلمي اصول وقواعد البحث
وكتابه التقارير والبحوث مكتبة عصمين
شمس القاهرة ص ٦٦

6 - H. Kemmers , Introduction to opinion and Attitude
Measurement , N. Y Harperond Bros 1954 P 81 - 84 .

٧ - غنى خليل عمر : الموضوعيه والتحليل في البحث الاجتماعي
دار الاقامه الجديدة بيروت ١٩٨٢ ص
٢٠٤ .

الفصل التاسع

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ
بالمفاهيم الرئيسية التالية :

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- * الأهمية بإدارة الجودة الشاملة ؟
- * متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- * مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- * نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل التاسع

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الاداء

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة ومن تلك التعريفات مايلي :

عرف معهد الجودة القيدرالى إدارة الجودة الشاملة بأنها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهله مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الاداء " .

ومن وجهة نظر أخرى تعنى إدارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الانتاجى ، الايقاع المستمر هو " اصنع المنتجات صحيحة منذ المرة الأولى أى افعل أى شئ " فنياً أو تنظيمياً أو خلافاً لذلك بجودة منذ فكرت فيه " وهذا يعنى منع حدوث الجودة يقع على الصانع سواء كان عاملاً تجزئياً أو تشغيلاً أو صيانة أو خدمات (١)

وهناك تعريف آخر هو أن إدارة لجودة الشاملة عبارة عن " بحس المواد " التوجيهية والفلسفية التى تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الاحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التى يتسلم توفيرها للمنظمة بالإضافة الى النظام الداخلى الذى يحكم سبيل المنظمة التى يتم بها مواجهة مطالب المستهلكين فى الوقت الحاضر وفى المستقبل . وهى خلق التكامل بين الأساليب الادارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الاداء والوسائل سبيل التقنية وجعلها تعمل فى نموذج نظامى موحد لتحقيق التحسين المستمر . (٢)

ويعرفها هتشين G.Hutchins بأنها مدخل الادارة المنظمة السدى يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع اعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال ارضاء العميل وتحقيق منافع للمواطنين في المنظمة والمجتمع .

كما يعرفها جابلونسكى J.R. Jablonski بأنها مثل تعاونى لاداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والمواطنين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بحفا مستمرة من خلال فرق للعمل (٣)

- وبناءً على التعريف السابقة يمكن ان تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق التميز في جودة اداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والمعاملين •

لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟

- ١ - ان نظام الجودة الشاملة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية •
- ٢ - ان نظام الجودة الشاملة يمكن الادارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بذلك
- ٣ - في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الاعمال ، يساهم مدخل ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق •
- ٤ - ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة اصبح امرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000
- ٥ - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر •
- ٦ - تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل •
- ٧ - التغلب على العقبات التي تواجه الادارة الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية •
- ٨ - تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الافراد - والشعور بالانتماء في بيئة العمل •
- ٩ - توفير مزيد من الرضوح للمعاملين وكذلك توفير المعلومات المترتبة عليهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل •
- ١٠ - زيادة ارتباط المعاملين بالخدمة وبمشترياتهم واهدافها •
- ١١ - احراز معدلات أعلى من الخلق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالخدمة فسي جميع إدارات المنظمة •
- ١٢ - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والمعاملين •

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي :

(١) ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فيجسب على الإدارة العليا بالمشاة أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة المصير فالكثير من النواحي والأعمال الروتينية يجب أن تنطوي باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة .

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه فتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختيارات ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي .

(٢) ضرورة وجود أهداف محددة تسمى المشاة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولى في إدارة الجودة الشاملة .

(٣) أن الأهداف التي تسمى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل .

(٤) التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمشاة في تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق والجهود وبذلك يجب على الشباب إلى إبعاد من ذلك القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي بل ضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون

بين ادارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الجودة الشاملة .

(٥) ضرورة ادخال التحسينات والتطورات على اساليب وشائج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المدبرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الاساليب والنماذج وأهمها :

- المصف الذهني
- تحليل السبب والأثر
- تحليل البيانات
- الجداول الاحصائية
- الاعداد الهائية
- الرسوم الهائية المدرجة
- الرسوم الهائية الخطية
- لوحات التثنت
- خرائط المراقبة
- مبدأ باريتو
- الاساليب الاحصائية الاخرى

(٦) ضرورة ارتكاز فلسفة ادارة الجودة على قاعدة عرضة من الهيات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات بداخل المنشأة .

(٧) اعطاء الموظفين السلطة اللازمة لاداء العمل الشروط اليهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الادارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على اداء عمله ، فالنكرة الاساسية لدى بعض العاملين ان الادارة دائما تطلب المزيد منهم ومن الصعب ارضاها في جميع الاحوال مما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الاهداف المحددة وانخفاض الجودة بحصة عمالة .

(٨) ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الاعتماد عن سياسة التخوف والتي قصد تتمثل في شكل أو آخر بما يلي : (٥)

- الخوف من التقدم بأفكار جديدة .
- إمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل ، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها خوفاً من السؤال بما يؤثر على هذا الأداء .
- الخوف من انخفاض معدل الأداء .
- الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن .
- الخوف من عقوبات الإدارة فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاطفين لديه .
- عدم القدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة أفضل ، لجزء الالتزام باتباع قواعد أولويات معينة .

(١) التدريب المستمر

فجميع العاطفين بالانشأة بحاجة الى التدريب الذي يجعلهم في وضع افضل يخصص الالهام بجميع العاطفات التي تتم في الانشأة بحيثط مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة الباسة لتطوير التدريب بالانشأة بشكل أفضل وفي كسل الاحوال ينبغي ان يشتمل التدريب على دورات تشييطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والاعاليب المتقدمة التي تؤدي الى تحقيق مستلزمات جديدة من الجدارة وتكوين الانشأة مسن التصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي .

- (١٠) النظر الى عطية تطوير وتحسين الجودة على انها عملية مستمرة الامر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيهم حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات اليابانية

عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

فيل حرد اهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة
قد يكون من المناسب التعرض لاهم الامراض المنتشرة والتي لا تحقق الجودة

بصفة عامة باعتبارها أساسية ومترابطة مع هذه العنقبات وهي كما حددها إدوارد

ديمينج Edward Deming كالتالى :

أولا : انعدام التساوى فى الهدف والغرض ، فكثيرا ما تنقسم الاهداف الى شهرية
ربيع سنوية ، سنوية وعبرها ، دون العمل المستمر من اجل تحسين
الجودة والوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته وهذا ما أشار اليه مورايتسا^(٦)
Murata فى دراسته كسب من أسباب تدهور القدرة التنافسية للشركات
الأمريكية فى أسواقها المحلية والدولية .

ثانيا : التركيز على الأرباح قصيرة الاجل وهذا ايضا ما أوضحتته كثير من الدراسات
عن أسباب انخفاض النصيب السوقي للشركات البريطانية فى ظل المنافسة
الدولية^(٧) .

فعلى سبيل المثال اوضح احد المراكز الاستشارية فى بريطانيا انه بينما يشتهر
الاستشاريون الاوروبيون على شركاتهم بترك الاسواق التى تهدد وغير مربحة ، فسان
اليابانيين يفعلون عكس ذلك حيث توجد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات التى
تتمكس فى فلسفتهم الادارية ، والتى تتضمن الآتى :

- ١ - النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف .
- ٢ - تقديم أفضل ما يمكن لملاء الشركة .
- ٣ - الوفاء باحتياجات العملاء داخل الشركة .
- ٤ - تحقيق الربح .

ومعنى ذلك ان الاهداف العامة لشركات الأعمال اليابانية والتى ساعدت نفس
المجاح هى الاهتمام بالنمو اكثر من تحقيق الربحية فى الاجل القصير أو العمل على
زيادة حجم المبيعات بشكل أسرع من أى منافس فى السوق ، ثم يلى ذلك عددا من
السياسات الخاصة والتى تتعلق بتحديث المنتجات وإعادة تصميمها عندما تكون
هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق ، كما يتم وضع الاسعار فى مستويات مصممة
من اجل تحقيق حصة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم التصنيع العمالة لاحتياجات
الاسواق عندما تتميز المنافسة بالشدّة والخطورة ، ومنص النظر عن التكاليف نفس
الاجل القصير فان الخطط والاهداف العامة غالبا ما تكون رهنقوبة لجل الطويل
للانفاق .

وعلى الجانب الآخر نجد ان العامل الاساسى في فلسفة المنشآت البريطانية والذي ادى الى عدم نجاحها هو التركيز على نموذج الربح ، والذي يلزمها بعدد من السياسات الفرعية اهمها :

١ - ان الشركات البريطانية يجب ان تسحب منتجاتها من السوق عندما يثبت النظام المحاسبى انها غير مربحة ، ونسوة الحظ فعاليا ما يرضع النظام المحاسبى على اساس الطرق الموجودة بالفعل بالنسبة لاساليب الانتاج والتوزيع دون النظر الى مستويات التكلفة التى يمكن تحقيقها في ظل اساليب جديدة وبأحجام مختلفة .

٢ - ان الشركات البريطانية مطالبة بتحديد اعمار منتجاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح .

٣ - ان تكلفة النظام الفعال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للاسواق التى تقوم الشركات البريطانية بخدتها في الوقت الحالى وتحقق ربحية ، والاسواق سوف تتخلى فقط في الحالة التى يؤدى دخولها الى زيادة الانفاق على نظم البيع أو التوزيع لزيادة المبيعات .

٤ - ان الخطط والاهداف ستوجه بصفة يبدئية الى تحقيق الربح من خلال الاساليب والامكانيات المتاحة للشركة اكثر من ايجاد طرق عمل جديدة لتسمية وضع الشركة في الاجل الطويل .

ثالثا : ادارة الشركة بالارقام والزيادات الهاشية على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الاخرى مثل رضا المستهلك - تكوين انطباع جيد عن المؤسسة تحسين الجودة - زيادة النصيب السوقي الخ .

رابعا : زيادة التكاليف الباهظة للعلاج الطبى للموظفين وكذلك التكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات مكان العمل (٨) .

خامسا : عدم استقرار الادارة وتغييرها الدائم والمهتم بقضايا الادارة يستطيع ان يلمس تأثير ذلك العامل في عودة

الاداء فعدم استقرار القيادة وتغيرها الدائم يصرف المسؤولين عن مفهوم ادارة الجودة ولا ينظرون اليها فيهم مشغولون في قضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم اكثر أهمية وتم لا يفلح القسادة في تطوير منتج ذات جودة عالية يفي باحتياجات المستهلك ورغباته كما فعلت كثير من الشركات العالمية العملاقة في هذا المجال .

سادسا : التركيز على تقييم الاداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الافراد في تحقيق جودة اعلى ، وبالتالي تتحول الادارة الى ادارة بالارقام أو بالتخويف ، وتأثير ذلك في تحول معدلات اداء العاملين الى معدلات قصيرة الاجل ، وازافة الى ذلك هناك الكثير من الانتقادات الاخرى التي وجهت لتقييم الاداء كما أوضحنا في البداية .

أما العوائق لبدأ برنامج الجودة فهي (١)

- أولا : الامل في ان الشجعانات قد تؤدي الى تحسين الجودة
- ثانيا : التدريس غير الواعي لطسرق حل المشكلات والاساليب الاحصائية الامر الذي يؤدي الى استخدام غير المصالح لها في تحليل البيانات وبالتالي الوصول

الى نتائج حاطة ومصلحة ، كما ان انتشار وتعدد البرامج الاحصائية
الجاهزة ، وسهولة استخدامها في تحليل البيانات بدون وعى كسافي
للفاهيم والطرق الاحصائية غالبا ما يؤدي الى نتائج غير سليمة .

١ - الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفـة
متوعدى الى تحسين الجودة .

٤ - انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات ، حيث أصبحت لا تعلم
المهارات اللازمة للصل في الشركات الجديدة ، الطريقة السليمة في التعليم
هي البحث عن معلم أو استاذ جيد (Master) ، يمكن التلمذ على
يديه كما كان يفعل اليابانيون .

٥ - تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة في المنشأة ، يـلـب المسئـولة
الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة ، وذلك لأن الجودة مسؤولية جميع
العاملين وليست مقصورة على قسم معين .

٦ - الاتصال مع الاستشاري لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من
ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها .

٧ - البحث عن اعذار كالقول بأن " مشكلتنا تختلف " أو " ادارة الجودة " عندنا
تقوم بعملها أو " لدينا رقابة الجودة " أو " اننا ننفذ المواصفات " .

مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

تتـر عـلـيـة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بخمس مراحل اساسية هي على حسب
النحو التالي : (١٠)

أولا : مرحلة اقتناع وتبنى الادارة لفلسفة ادارة الجودة

وفي هذه المرحلة تقرر ادارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام ادارة الجودة
الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالبنشآت بتلقى براء تسج
تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والبياد

يستند عليها •

ويفضل ان تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من وراءها على ان تقوم طبقة الادارة العليا بعد ذلك بنقل افكار النظام الى العاملين بالانشأة ككل •

ثانيا : مرحلة التخطيط

حيثما يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام • وفي هذه المرحلة ايضا يتم اختيار :

— الفريق القيادي لبرنامج ادارة الجودة •

— المقررين

— المشرفين

يتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع اعضاء الفريق

ثالثا : مرحلة التقييم

وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الاجابة عليها تهيئة الارضية المناسبة للهد في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة •

* ما هي الاهداف التي تسعى الانشأة الى تحقيقها ؟

* ماذا يجب على الانشأة القيام به لتحقيق هذه الاهداف ؟

* ما هي المداخل المطبقة حاليا بالانشأة والتي تستهدف تحسين الاداء

* هل هناك امكانية لاجلاد مدخل ادارة الجودة الشاملة بدلا من

المدخل المحسوبول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الاهداف ؟

* ما هي المنافع التي يمكن ان نحققها من وراء تطبيق نظام ادارة الجودة

الشاملة ؟

* ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل الانشأة ؟

* ما هي العقبات التي يمكن ان تموق من تطبيق النظام ؟

رابعاً : مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الافراد الذين سيعدون اليهم بمطابقة التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة

خامساً : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استشار الخبراء والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من حسن المشاركة .

نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- هناك العديد من الشركات العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح وبشكل ساعدها على تحقيق اهدافها ومن هذه الشركات (١١)
- شركة *Gadillac Motor car* حيث ادخلت الشركة مفهوم الجودة في جميع الأنشطة التي توافلها الامر الذي ساعدها على جذب عملاء جدد وتحسين علاقاتها مع أهم الموردين فضلاً عن تحسين نصيبها السوق *Its market share*
- وشتهر شركة *IBM* الأمريكية مثلاً أحسر لأحدى الشركات العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعالية حيث حققت الشركة النتائج التالية من وراء هذه الفلسفة في إدارة أنشطتها :
- زيادة نسبة الانتاجية بنسبة ٣٠%
 - تخفيض وقت تطوير المنتج الى النصف
 - زيادة اعتمادية المنتج الى ثلاثة اضعاف
 - تخفيض التكلفة
 - زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي
 - مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة

- تكون صورة طيبة عن الشركة في ذهن العميل
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين

وفي شركة Federal Express حاهم تطبيق فلسفة إدارة الجودة

الشاملة في :

- إنتاج ما يحتاجه العملاء والوفاء بمتطلباتهم مما أدى إلى زيادة رضاؤهم مما حسن
- النشأة واستمرار التعامل معها .
- زيادة ملحوظة في أرقام المبيعات
- زيادة الأرباح كنتيجة لزيادة المبيعات والاستفادة من الإنتاج ذات الحجم
- الكبير Mass Production

- وتقدم شركة Wallance co. Inc نموذج فريد للفوائد التي يمكن
- تحقيقها من وراء تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التطبيق العملي، فمن خلال هذه الفلسفة الإدارية استطاعت الشركة التوصل إلى ما يلي :
- زيادة نصيبها السوقي Its market share من ١٠% إلى ١٨%
- الرد على استفسارات العملاء وشكواهم خلال ٦٠ دقيقة
- زيادة عدد العملاء المتعاملين مع الشركة
- دخول أسواق جديدة
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق
- زيادة حجم المبيعات إلى ٦٦%
- زيادة أرباح الشركة بمئة أضعاف
- وأخيرا يشهد تديسكو في اللقاء الثالث لجمعية الإدارة العربية إلى ان النتائج التي وصلت اليها الشركات العالمية الفائزة بشهادة الايزو كانت تتلخص في الآتي (١٧) :
- تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعملاء إلى حد كبير .
- تقليل مستوى المجهود والخطأ في المنتج النهائي وفي أنشطة النشأة ككل .
- تقليل التكاليف بنسبة ٥٠%
- رفع الروح المعنوية للمعاملين ودعمهم لتحسين العمل بشكل أفضل .

- الحد من الصراع بين الإدارة والمعلمين
- المرونة المتزايدة داخل التنظيم
- تحسين عملية الاتصال بين الأقسام المختلفة داخل التنظيم

ويمكن أن تؤدي هذه النتائج ما كانت لتحقيقه لو أن هذه الشركات ركزت
في عملها على جودة المنتج فقط دونما التركيز على إدارة الجودة الشاملة بفهمها
الأساسي

(المراجعـــــــــــــــــ)

(١) محمد عباس زغلزل تنظيم وإدارة النظم الانتاجية - كلية الهندسة بهور سعيد
١٩٩٤ م ١٢٢

(2) A. Deptment of defense the total Quality
Management Guide, Department of Defence Wash-
ington D.C. USA. 1990 .

ب - وليد طاهر - عالم التفتائى ادارة الجودة الكلية - مركز التدريب
شركة الراجحي المصرفية للاستثمار ١٩٩٢ .

(3) Greg Hutohins; 150 9000; A comprehensive ,
Guidelines and successful certification ,
Oliver wight, USA 1993 .

(4) Joseph R. Jablonski, Implementing Total Quality
Management Pfeiffer & Company USA 1991.

• - ابراهيم حسن ابراهيم • الرقابة الاحصائية على الجودة وفلسفة ديمينج
في الادارة • التعاون المناعى - العدد ١٠ اكتوبر ١٩٩٢ ص ٣٨ .

(6) S. Murata, The winning Marketing strategy of a
Japanes Company in a Jough Environment, KELO
Business Review, No 2 pp 27-37

(7) Found in, N , Piercy , Export strategy : Markets
and competition, George Allen & Unwin, London, 1982

٨ - ابراهيم النيف : أفكار في الادارة : كيفية تحقيق الجودة • الاقتصادىة
العدد ١٢١ الاربعاء ١٩٩٢/٤/٢٨ .

٩ - (أ) المرجع السابق .

(ب) ابراهيم حسن الرقابة الاحصائية على الجودة وفلسفة ديمينج في الادارة
مرجع سبق ذكره ص ٤٢ - ٤٤

١٠ - جوزيف جايلونسكى • تطبيق ادارة الجودة الكلية • الشركة العربية للاعلام
العلمى شعاع • فبراير ١٩٩٢ .

- ١١ - احمد موسى الخطيب - خطة عمل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : المفاهيم والادوات المؤتمر السادس للتدريب والتتبية الادارية
الخبراء العرب في الهندسة والادارة المركز العربى للتطوير الادارى ٢٩
- ١٢١ ابريل ١٩٩٣ .
- ١٢ - الجمعية العربية للادارة : تدريس كويتناول اسباب تفوق اليابان * الادارة
الجمعية العربية للادارة الثامن القاهرة ديسمبر ١٩٩٤ .

الفصل الحاسم

نظام إدارة الجودة وإيزو ٩٠٠٠

كمدخل لتحسين الاداء

يناقش هذا الفصل نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتمشى مع نظام إيزو ٩٠٠٠ إلا أنه قبل القيام بذلك سوف نقوم بتوضيح ما المقصود بمواصفات الإيزو ٩٠٠٠ وفوائد أنظمة الجودة المعتمدة عليها ، وكذلك خطوات الحصول على شهادة الإيزو ٩٠٠٠ .

ما المقصود بمواصفات ISO 9000

إن ISO 9000, EN 29000, BS 5750 هي معايير مختلفة تعبر عن مضمون واحد هو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة ، وقد تم سنسنة 1987 التوفيق بين مختلف هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها وأصبحت بالتالى متشابهة ، بحيث أنه يمكن لأي مؤسسة ملتزمة بشروط الـ BS 5750 مثلا الحصول على اعادة تؤكد التزامها بالمعايير الآخرين الدولى ISO 9000 والاورى EN 29000

وعليه فإن مواصفات الإيزو ٩٠٠٠ هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل فهي ليست مواصفات للنتج سواء كان سلعة أو خدمة - ولكنها تقيس درجة جودة الادارة ومدى تحقيقها لرغبات العملاء والتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المنشأة في الاداء المتميز والمستوى الرفيع من الجودة .

أما شهادة الإيزو ٩٠٠٠ فهي شهادة يعدها طرف ثالث معتمد
Certifying Body معتمد من هيئة اعتماد Accreditation Body

وهذه الهيئات منتشرة في جميع دول العالم المتقدم وتمنح عادة شهادة الإيزو ٩٠٠٠ لمدة ثلاث سنوات يتم خلالها متابعة تنفيذ النظام بواسطة الجهة المانحة عن طريق زيارات كل ستة أشهر .

وتتكون مواصفات الايزو ١٠٠٠ من خمسة مواصفات هي :

ISO 9000

مواصفة توكيد وإدارة الجودة وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية احتساب المواصفة لكي تناسب طبيعة المنشأة ، والأماليب اللازمة للتنفيذ ، كما تشرح كيفية اعداد العقود بين الاطراف المختلفة .

ISO 9002

مواصفة تمثل نموذج متكامل لتعريف متطلبات الجودة للمنشأة فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التركيبات والصيانة وخدمات ما بعد البيع .

ISO 9002

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الانتاج والتركيبات وتحتمل على متطلبات مستمره بها في انتاج وتركيب المنتجات وخدمة ما بعد البيع .

ISO 9003

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختبار للمنتج النهائي .
ISO 9004

دليل إشرافى للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الانتاج وعلى المنشأة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها واعداد دليل الجودة الخاص بها الذي يضمن مستوى الجودة وفي نفس الوقت يوفّر هل المنشأة للتوافق مع مجرّطات المواصفات السابقة .

فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الايزو ١٠٠٠ :

- ١ - تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال .
- ٢ - المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة .
- ٣ - تساعد المنشأة في زيادة نصيبها من السوق .
- ٤ - زيادة المبيعات ، ومن ثم الأرباح ، حيث هناك صعوبة في الشراء من أى منشأة دون حصولها على هذه الشهادة .

الفصل العاشر

نظام إدارة الجودة وإيزو ٩٠٠٠

كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يلم القارئ
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * ما المقصود بالإيزو ؟
- * فوائد أنظمة الجودة للتعتمد على مواصفة الأيزو ٩٠٠٠
- * خطوات الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠
- * نظام إدارة الجودة وإيزو ٩٠٠٠

- ٥ - تصميم جيد للمنتجات .
- ٦ - تخطيط أفضل للمنتجات وتجهيزها .
- ٧ - التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات .
- ٨ - تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها .
- ٩ - استخدام أمثل لمعدات المنشأة .
- ١٠ - رفع الروح المعنوية للعاملين .
- ١١ - تشجيع التعاون والتسيق بين إدارات المنشأة المختلفة .
- ١٢ - تقليل نسبة ائالف والمهبط في الإنتاج .
- ١٣ - مقابلة احتياجات السوق الاجنبية .
- ١٤ - كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنشأة .

خطوات الحصول على شهادة ايزو ٩٠٠٠ :

Essential Steps to ISO 9000 Certification :

- ١ - ضرورة افتتاح ادارة المنشأة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنشأة .
- ٢ - وجود اتجاه ايجابي لدى طبقة الادارة العليا بأهمية شهادة ايزو .
- ٣ - التام المستويلين بالمشأة بىكومات الشهادة ايزو ٩٠٠٠ ومكونات نظام الجودة الذي يتطابق معها .
- ٤ - مناقشة مواصفات ايزو مع طبقة الادارة العليا واختيار النظام المناسب .
- ٥ - الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية في فهم النظام .
- ٦ - تشكيل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة محددة .
- ٧ - تدريب اعضاء الفرق على الجوانب المختلفة لنظام ايزو ٩٠٠٠ .
- ٨ - توصيف نظام الجودة الحالي بالمشأة لتحديد نقاط القوة والضعف به .
- ٩ - وضع خطة لتحديد مراحل العمل مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة .
- ١٠ - كتابة التعليمات والاجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنشأة .
- ١١ - وضع دليل في عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الاجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقا لشهادة ايزو ٩٠٠٠ .

- ١٢ - تدريب العاملين على الطرق والجراءات اللازمة لتنفيذ النظام .
- ١٣ - أحداث التغيير اللازم في الهيكل والمناخ التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام .
- ١٤ - تحديد موعد لتنفيذ النظام .
- ١٥ - مراجعة النظام بواسطة استشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة ايزو ١٠٠٠ .
- ١٦ - اتخاذ اجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي .
- ١٧ - مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور .
- ١٨ - ترتيب مراجعة دورية من قبل إحدى الوكالات الخارجية والمخصصة فمسي تطبيق النظام .
- ١٩ - اتخاذ اجراء تصحيحي بناءً على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي .
- ٢٠ - اجراء تقييم رسمي من قبل إحدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنسح الشهادة .
- ٢١ - بعد التسجيل والحصول على شهادة ايزو ١٠٠٠ يجب على المنشأة الاستمرارية في عملية تحسين الجودة . حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى .

نظام ادارة الجودة وايزو ٩٠٠٠ :

ISO 9000 : Quality Management System

يحتوي نظام ادارة الجودة الذي يتمشى مع نظام ايزو ٩٠٠٠ على مايلي :

- ١ - مسئولية الادارة (1-4) Management Responsibility
وهنا يجب على الادارة العليا بالشركة أن تحدد سياساتها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل مكتوب ورسمي ، على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة من الجميع ولذلك فان وضع هذه السياسة يتطلب من الادارة مايلي :
- بناء هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة .
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء وكيفية ادراكهم لاحتياجاتهم ورغباتهم .
- تقييم مدى امكانية الهيكل التنظيمي بالانشاء بالوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات .

- التأكد من أن المواد الخام التي يتم شراءها من قبل الموردين تقابل المواصفات المحددة والمطلوب توافرها في المنتج ليكون أدؤه مميّزا .
- التركيز بالدرجة الأولى على فلسفة صنع المصنّع في المنتج منذ البداية .
- ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة .
- النظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة .
- أن سياسات ومنتجات واستراتيجيات المنافسين معلومة لدى كل فرد داخل المنشأة .
- ضرورة مشاركة أهم الموردين في وضع سياسة الجودة بالمنشأة .
- اهتمام متزايد يجب أن يمدّ إلى عملية التعليم والتدريب ، حيث يتم تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطورها من وقت لآخر كأحد مدخلات سياسة تحسين الجودة .

- يجب الترويج لسياسة الجودة داخل وخارج المنشأة .
- رفع تقارير دورية عن مدى التقدم المحقق في سياسة الجودة يمتدّ إلى أعلى مستوياتها يتم مناقشته في لقاءات تطوير وتحسين الجودة .

٢ - نظام الجودة (4-2) Quality System

- حيث تقوم إدارة المنشأة بأعداد كتيب الجودة ، والذي يجب أن يكون مناسباً لمستوى نظام الجودة .

وغالباً ما يحقق كتيب نظام الجودة ما يلي :

- تعريف المصطلحات والمعاملات بنظام الجودة والفوائد التي يمكن أن يحققها لهم .
- وللمنشأة ككل .
- سهولة التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا بالمنشأة .
- إلزام الموردين بالجودة بخصوص توريداتهم .
- المساهمة في تكوين انطباع جيد عن المنشأة .

ومنغض النظر عن ذلك ، يجب أن يفسر الكتيب احتياجات نظام الجودة والمعتمد على نظام ISO ، كما يجب على الإدارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقه بفاعلية .

٣ - مراجعة العقد (4-3) Contract Review

- ان مراجعة العقد قبل بداية العمل لضمان وتأكيد الجودة يعتبر جزءاً هاماً في نظام الجودة ، حيث يحقق الآتى :
- المساعدة في تنفيذ محتويات العقد .
 - يعتبر العقد مستند يمكن الرجوع اليه .
 - اشراك كل المهتمين بمراجعة العقد .
 - تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل .

- أما بخصوص النواحي التي يجب أن تأخذ في الاعتبار حالة مراجعة العقد فهي :
- أ - التأكد من أن متطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة .
 - ب - الاجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج .
 - ج - التأكد من أن المنشأة لديها الامكانيات الكافية للوفاء بمتطلبات العقد .

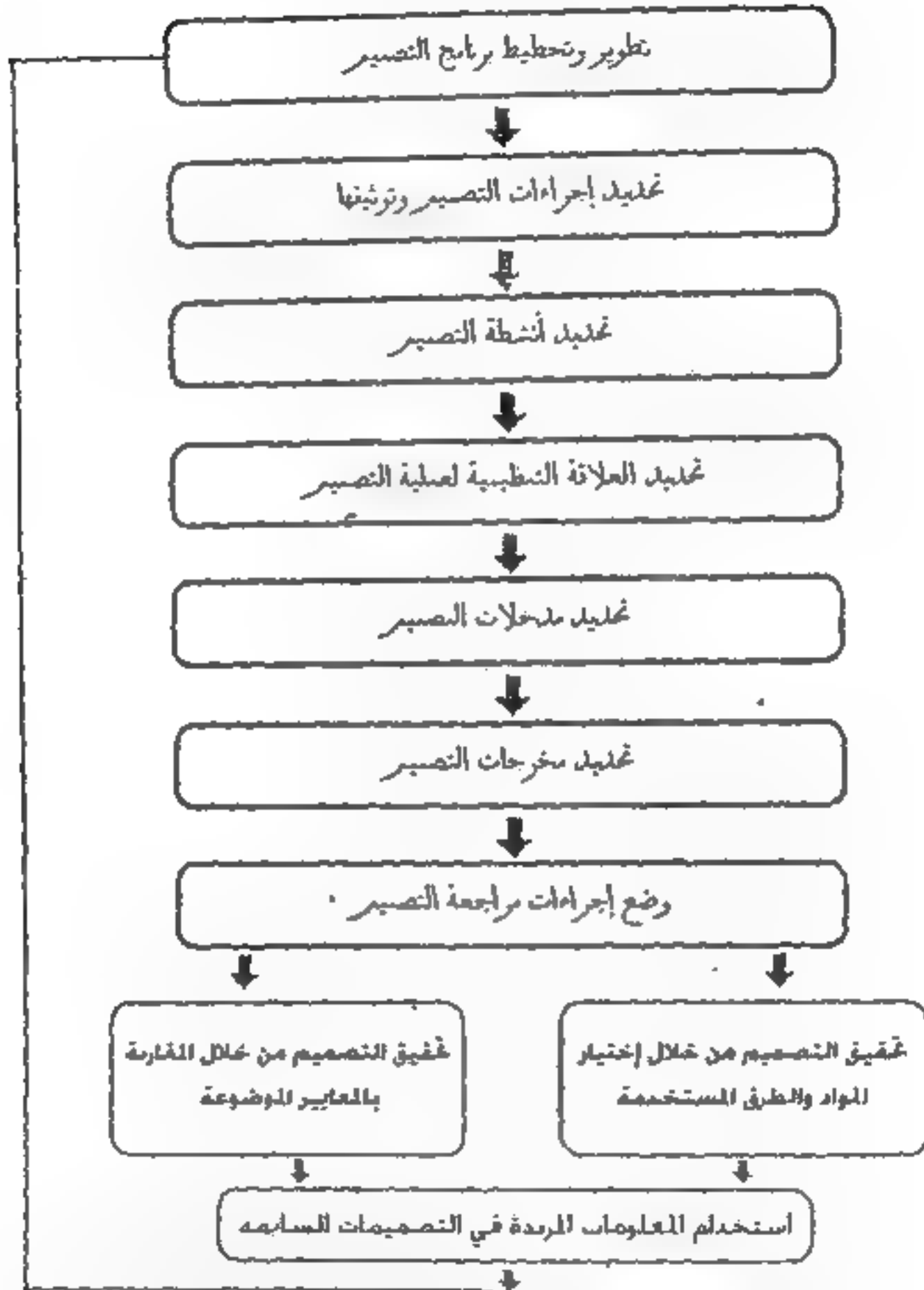
٤ - مراقبة التصميم (4-4) Contract Review

حيث يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمراقبة جودة التصميم والتي تتضمن (شكل ١ - ١)

- أ - تطوير وتخطيط برنامج التصميم :
- Create a design and development planning programme :
- ب - تحديد اجراءات التصميم وثوثيقها
- Provide desing practice codes and procedures
- ج - تحديد أنشطة التصميم
- Assign the design activities
- د - تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم
- Identify organizational and technical Interfaces
- هـ - تحديد مدخلات التصميم
- Identify the design inputs requirements

شكل (١-١٠)

عمليات مراقبة التصميم



و - تحديد مخرجات التصميم

Identify the design output requirements

ز - وضع اجراءات مراجعة التصميم

Establish design review procedures

ح - التحقيق من التصميم الجديد من خلال المقارنة بين التصميم المبتكر والمعايير
الموضوعة .

Investigate new techniques - the balance between
innovation and standardization .

ط - استخدام المعلومات المترددة من التصميمات السابقة

Use feedback data from previous design

٥ - مراقبة المستندات Document Control (4-5)

وهنا يجب توافر نظام للتأكد من ان الوثائق او المستندات التي تنظم العمل
تم مراجعتها ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة .

وحيث ان عملية تصميم المنتج غير ثابتة - أي قابلة للتغيير - كنتيجة
لتغيرات احتياجات ورغبات العميل ، فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التمددات أو
التغييرات في المستندات المستخدمة ، وهنا يلزم تحريراً الدقة من قبل الإدارة في إجراء
عملية التغيير وإثباتها في مستندات إضافية وما يضمن تحقيق أهدافها والوفاء
باحتياجات المتعاملين .

٦ - الشراء Purchasing (4-6)

حيث يتم التأكد من أن المكونات التي تم شراؤها تتفق تماماً مع
المتطلبات التي تم تحديدها وتتضمن هذه الجزئية العناصر التالية :

- تحديد المورد من الأكفاء .
- تحديد المستندات المستخدمة في عملية الشراء .
- تحليل عروض الموردين من زاوية الجودة .
- تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار الموردين .

- اختيار المورد بين

- التحقق من أن المنتجات التي يتم شراؤها تتفق مع المواصفات المحددة .
- متابعة المورد بين .

Control of Purchasing
supplied products(4-7)

٧ - مراقبة المنتجات التي تم توريدها

- حيث أن جودة المنتج النهائي تعتمد على جودة المواد الخام المشتراة بالدرجة الأولى لذا تتضمن هذه الجزئية ما يلي :
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لاستلام الأصناف المشتراة من المورد والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقا .
 - توفير التخزين المناسب لهذه الأصناف .
 - فحص المنتجات بصفة مستديمة أثناء تخزينها واستبعاد التالف أو غير الصالح لل استعمال منها أولا بأول .

Product Identification and
Traceability (4-8)

٨ - تحديد المنتج ومتابعته

- لا شك أن تحديد السليم للمنتج يضمن أن المواد المستخدمة هي التي تطلب المواصفات التي تم تحديدها مسبقا ، الأمر الذي يمنع وجود أي خلط أثناء عملية التشغيل ولذا يجب أن يتضمن نظام الجودة المطبق مجموعة الاجراءات الكفيلة بتحديد مواصفات المنتجات التي يتم انتاجها وكذلك الاجزاء المختلفة للمعدة الانتاجية ومتابعتها ، لاكتشاف أي انحراف فيها .

٩ - مراقبة العمليات . (4-9) Process Control

- لوجود نظام فعال للجودة يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات بالمنشأة سواء كانت خاصة أو عامة ، وعلى أن تشمل المراقبة أيضا جميع مراحل التصنيع حتى في حالة تغيير العملية الانتاجية .

١٠ - الفحص والاختبار Inspection and Testing (4-10)

وتتضمن هذه الجزئية :

- تحديد المستندات المستخدمة في الفحص .
- فحص واختبار المنتجات المشتراة من المورد .
- فحص واختبار المواد أثناء التشغيل .
- التأكد من أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنشأة والمصنع .
- المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة لعملية الفحص .

١١ - معدات الفحص والاختبار Inspection, Measuring and Test Equipment (4-11)

- ان وضع نظام فعال للجودة يتطلب تحديد الاحتياجات من معدات الفحص والقياس والاختبار ، وسيجرد تحديد ها يمكن الحكم على صلاحية المعدات المتاحة .
- على أساس حالتها التشغيلية وتم اتخاذ قرار لتوفير معدات جديدة من عدمه .

١٢ - حالة الفحص والاختبار Inspection and Test Status(4-12)

للوصول الى نظام جودة فعال يتطلب الأمر أيضا استخدام جميع الوسائل المناسبة للفحص أثناء عمليات التشغيل المختلفة ، ولذا فان وجود اجراءات مكتوبة ونصوص عليها في عملية الفحص تعتبر ضرورية للتأكد من حالة المنتج أثناء عمليات التشغيل والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

لم يتم تفتيش المنتج

Not been inspected

تم التفتيش والقبول

Inspected and approved

تم التفتيش والرفض

Inspected and rejected

وعليه فان اجراءات المحصر والاختبار يجب أيضا أن تتضمن ملاحظات
ومسئليات الأفراد في حذف بعض المنتجات أو الاستمرار في انتاجها .

١٣ - مراقبة المنتجات غير المطابقة Control of Nonconforming
products (4-13)

جميع المنتجات التي لا تطابق المواصفات يجب أن تحدد بدقة ، حتى لا يتم
استخدامها ، ووضع سجلات خاصة بها ، حتى يسهل مراجعتها والتعرف عليها .

١٤ - الاجراء التصحيحي Corrective Action (4-14)

تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية اهزو على أنه في حالة وجود أية مشكلة
فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى ، الأمر
الذي يتطلب استخدام كافة الأساليب المستخدمة في تحديد أسباب المشكلات ووسائل
التغلب عليها فضلا عن ضرورة تسجيل التغييرات والاجراءات التي حدثت من اتخاذه
الاجراء الصحيح .

Implement record changes in procedures resulting from
corrective action .

١٥ - المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم Handling, Storage,

Packaging and Delivery (4-15)

ان وجود نظام فعال للجودة يتطلب نظام فرعي لمراقبة عمليات المناولة
والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم ، فيجب أن يكون هناك عمليات واجراءات -
مكتوبة ، خاصة مناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل
المناسب وتمريضها وتغليفها بطريقة جيدة وإيصالها للمستهلك في الوقت المناسب .

١٦ - سجلات الجودة Quality Records (4-16)

يجب أن يكون هناك تحديد للاجراءات الخاصة بالجودة بسجلات الجودة حتى
تكون مرجعا يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة
المعمول به .

وعلاوة على ذلك ، يجب أن تكون سجلات الجودة محددة وواضحة بخصوص المنتج محل البحث .

All quality records should be legible and identifiable to the product involved .

١٧ - المراجعة الداخلية للجودة (4-17) Internal Quality Audits

تأيد سلسلة المواصفات القياسية الدولية أبرز على ضرورة قيام إدارة المنشأة - بـ "مراجعة" نظام المراجعة للبروتوكول للتأكد من أن أنظمة الجودة تتطابق تمامًا مع المتطلبات المنصوص عليها في الخطة ، ومن ثم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل .

وعمليات المراجعة واتخاذ إجراء تصحيحي بخصوصها يجب أن يتم بشكل متتابع مع ضرورة إعلام المسئول عن عملية المراجعة بالموقف الفعلي وأهم النتائج التي أسفرت عنها عملية المراجعة حتى يسهل اتخاذ الإجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل التي تم التعرف عليها .

١٨ - التدريب (4-18) Training and motivation

وهنا - كما أوضحنا سابقاً - يجب أن نحدد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة ، فضلاً عن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب واتخاذ قرار بشأنها ، فهل يتم التدريب داخلياً أم خارجياً ؟ وما هي المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب ؟ وما هي خبراتهم العملية والمهنية ؟

علاوة على إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ، للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية ، ومن ثم التعرف من التخطيط العلى المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة .

وأخيراً توفير نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب دوافعهم في تطبيق النظام .

١٩ - خدمات ما بعد البيع (4-19) After Sales Service

حيث يجب أن يكون لدى إدارة المنشأة نظاما متكاملا اجراءات محددة بخصوص خدمات ما بعد البيع التي يجب أن تقدم للمشتري او العميل كخدمات الصيانة والتركيب والتدريب والنصح والمشورة .. الخ •

٢٠ - الأساليب الاحصائية (4-2) Statiscal techniques

وأخيرا نذكر حليلة الرافعات القياسية ايزو على ضرورة استخدام وتنظيم أساليب الاحصائية المتعددة - والتي أشرنا اليها سابقا - في المجالات المتعلقة بتطوير وتحسين الجودة •

المراجع

(٢) تم الاعتماد بحفا أساسية في اعداد هذا الفصل على :

- International Trade Center, Unotad / GATT, ISO 9000
Quality management systems : guidelines for enterprise
in developing countries Geneva, ITC. 1993.
- G. Butenins, ISO 9000 : A comprehensive Guide Registr-
ation : Audit Guidelines and successful certification,
oliver wight U.S 1993..

الفصل الحادى عشر

نظم الإدارة البيئية وأيزو ١٤٠٠٠

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء
بالنقاط الرئيسية التالية :

- * ما المقصود بالأيزو ١٤٠٠٠ ؟
- * مجموعة مواصفات الأيزو ١٤٠٠٠
- * المتغيرات العالمية وقوائد تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
- * مكونات الأيزو ١٤٠٠١
- * أوجه الشبه والاختلاف بين الأيزو ٩٠٠٠ ، ١٤٠٠٠
- * التحديات الاقتصادية والاجتماعية والانارية التي تواجه المؤسسات المصرية وحتمية تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
- * قضية الجودة والأيزو بعصر
- * نماذج لبعض التجارب العالمية الناجحة في تطبيق نظم الإدارة البيئية

الفصل الحادى عشر

الإدارة البيئية

وايزو ١٤٠٠٠

في الآونة الأخيرة بدأت مؤسسات الأعمال في جميع أنحاء العالم الانخراط في تحسين الممارسات المالية لنظم الإدارة البيئية . بمعنى آخر ان تطبيق مثل هذه النظم لم يحد قاصرا على الدول المتقدمة فقط بل امتد ليشمل الدول النامية في الوقت نفسه كنتيجة حتمية لانتشار ظاهرة عدم وجود حواجز تجارية وجسرية .

وعليه أصبحت المؤسسات المصرية مطالبة بشكل أو بآخر بتطبيق الوايزو ١٤٠٠٠ اذا كان لديها رغبة حقيقية في تحسين ادايتها والنفوذ الى الاسواق الدولية .

من هذا المنطلق سوف تناقش في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

- المقصود بالوايزو ١٤٠٠٠ ؟
- مجموعة مواصفات الوايزو ١٤٠٠٠
- المتطلبات العالمية وفوائدها تطبيق الوايزو ١٤٠٠٠ ؟
- مكونات الوايزو ١٤٠٠٠ ؟
- أوجه الشبه والاختلاف بين الوايزو ١٤٠٠٠ و ٩٠٠٠ ؟
- التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تواجه المؤسسات المصرية وحثتها بتطبيق الوايزو ١٤٠٠٠
- أهمية الجودة والوايزو بمصر

أولا : المقصود بالوايزو ١٤٠٠٠ ؟

الوايزو ١٤٠٠٠ هي الا مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس (ISO)

بمعنى آخر ان سلسلة الوايزو ١٤٠٠٠ هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية

التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة
مع عمل توازن مع احتياجات الهيئة الاقتصادية .

وهنا يجب ان يحل نظام الادارة البيئية على تشجيع مؤسسات الاعمال
للأخذ في الاعتبار التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة طالما انها متوافقة
ومناسبة اقتصاديا .

ثانيا : مجموعة مواصفات الايزو ١٤٠٠٠

- ISO 14001 Environmental Management Systems
Specification with Guidance for Use
نظم الادارة البيئية : التوصيات وارشادات الاستخدام .
- ISO 14004 Environmental Management Systems General
guidelines on principles, systems and supporting
techniques .
الارشادات العامة للمبادئ والالظمة والتقنيات المساعدة في نظم الادارة
البيئية .
- ISO 14010 Guidelines for environmental auditing
General principles for environmental auditing
المبادئ العامة للمراجعة البيئية
- ISO 14011 Guidelines for environmental auditing
Audit
ارشادات واجراءات المراجعة البيئية
- ISO 14012 Guidelines for environmental auditing
qualification criteria for environmental auditors
مواصفات ومعايير مراجعي شئون البيئة

- ISO 14013 Management of Environmental Audit Programs

مراجعة الادارة البيئية

- ISO 14014 Initial Reviews

المراجعة الاولى

- ISO 14015 Environmental Site Assessments

معايير التفتيش البيئية

- ISO 14020 Goals and Principles of Environmental Labeling

اهداف ومبادئ المدخل البيئي

- ISO 14031 Evaluation of Environmental Performance

تقييم الاداء البيئي

- ISO 14040 Life Cycle Assessment

تقييم دورة الحياة

- ISO 14060 Guide for the Inclusion of Environmental Aspects in product Standards

تحتوي على ارشادات بالجوانب البيئية الخاصة بمعايير المنتج

ثالثا : التغيرات العالمية وفائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠

المعطيات العالمية للنظام المالي الجديد تشير الى توقع بروز العديد

من التغيرات الجديدة اهمها :

أ- استمرار العديد من المشاكل والصعاب التسويقية الجديدة المختلفة

عما هو قائم حاليا ، والتي لا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية التي مازالت

تستخدمها الكثير من شركات الاعمال الان ، بل تحتاج الى نماذج جديدة في التعامل

مع الاسواق وتغير مختلف في نوعية العمل على احتراقها وتجاوزها .

* ستبرز الحاجة الى استحداث مجالات جديدة من الخدمات التسويقية والتعامل مع مستويات معينة من السلع التي سيتم انتاجها من خلال الابتكارات الشخصية والتقنية التي سيتم اتاحتها والتي يجب ان تلبي حاجات ومتطلبات مختلفة ومتطورة .

* سيرز ويتطور دور المستهلك خلال السنوات القادمة حيث انه سيشع بقدر ابر من القوة الشرائية وقدر ابر من المعلومات ، ما سيدفعه لأن يكون أكثر تطلبا حوا من ناحية نوعية وجودة وكلفة السلع المعروضة أو من ناحية مستوى الخدمات التي سيفطر المنتجون لتأمينها حفاظا على مراكزهم التنافسية .

* يؤدى التخلي عن القيود الدمية والغير جبرية والتشديد في منع التراخيص والنقص الفنى المحوق للتجارة الدولية الى توسيع قاعدة الاسواق ومن ثم تأسيس قاعدة الانتاج وتشجيع الدخول المتبادل للأسواق .

* تشجيع المنافسة من خلال الجودة وزيادة الكفاءة الاقتصادية للمنافسة كبدل لدعم المبادرات والتحفيز بين المنتج المحلي والمنتج الاجنبي وذلك عن طريق (أ) السياسة الوقائية والمساهمة الحثيثة . (ب) السياسة العلاجية ودعم التموييلات الناتجة من الاضرار بالمنتجات المحلية .

* من المتوقع ان تؤدى القيود العنية الى ضرورة تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (ايزو ١٠٠٠ - ١٠٠١ - ١٠٠٢ - ١٠٠٤)

* سوف تزداد المنافسة الصناعية في المستقبل بسبب توجيهات منظمة التجارة العالمية لوسائل تنافسية جديدة قد تواجه المنشآت الوطنية في الاسواق المحلية ولن تستطيع هذه المنشآت مواجعتها الا من خلال تبني فلسفة ادارة الجودة

الشاملة وتطبيقها فضلا عن حصولها على شهادة ايزو 1000

د * في حين تستلقي الشركات الوطنية في الدول النامية أقوى الصدمات *
 فان المستهلكين في هذه الدول قد يجنون بعض النفع حينما تجبر الصناعة المحلية
 على تحسين الجودة بهدف المنافسة * وفي هذه الرحلة مستغنى (ازددواجية
 الجودة) فلا تبعد نفس المنتج يقدم نفس المنتج بجودتين متباينتين * الاولى
 للشعبين ذوي الدخل المنخفضين *
 * * * * *

٢٠ استراتيج ردود فعل الشركات المحلية بين الإيجابية والسلبية ، الردود الإيجابية تتمثل في تحسين الجودة وخفض التكلفة وتوفير قىي عامة مدي خدمة ومعاملة والدخول في مشاريع استثمارية متفانعة ، ومن ردود العمل السلبية استعادة انتساج المنتجات المالية محليا والتحول من الانتاج الى ترويج المنتج الماركات المالية وتسويقها ، وخص التكاليف على حساب الجودة بمسئولية المنافسة ، واخيرا الانمحاب من السوق تماما .

٥ لأن تمتنع الحكومات من حماية شركاتها الوطنية أو حتى من ملكيتها
يتطلب هذا على قلاع الخدمات كما ينال على قطاع التمنع . لذا فإن معالجة
الشركات الحكومية بشكل جيد حل ومظاهر التغيرات في نتائج أعمالها
تجدي نفعاً . فالجمل الوحيد هو من تكون الشركات نفسها على الناحية
وتتج اسواق خارجية ليس يهدى، التعويض فقط بل يهدى كسما اسواق جديدة مستعدة
والمحافظة على اسواقها التقليدية .

• من المتوقع تنشئ الحديد من الامواق والحكومات تطبق موافقات الايسز
(...) اكنة لوجود اتجااء عالمي نحو الاهتمام بالادارة الجيدة للبيئة حيث
اصبحت كثير من الشركات ترى ان الادارة البيئية اصحت استراتيجية اساسية يجب
تبنيها وتطبيقها بهدف الوصول الى النجاح وتلعم قدرتها التنافسية •

• ظهور بعض نظم الإدارة والمراجعة الرشيقة مثل (EMAS^f) وهو

نظام يتميز بالتشدد أكثر من اللازم ١٠٠٠ حيث أنه يهتم بالأداء التكراري
ولذا يطالب بوجوب فريضة ثالث تراجع الأداء والتطبيقات البيئية للشركات
ثم يقوم بتقديم هذا في شكل تقرير للتقييم البيئي *

* منبر الحاجة إلى طي بعض العلاقات البيئية كوسيلة لتوضيح الخسائر
البيئية للمنتج أو مزاياء وخدماته للمستهلك من أجل التأثير الإيجابي
على قراره عند اختياره للخدمة *

يتضح من العرض السابق أن هناك ضرورة حتمية لتطبيق نظم الإدارة البيئية
والمزود ١٠٠٠ حيث أنها تحقق الفوائد التالية :

- ممارسة بيئية جيدة
- مرونة التناقص مع المرافعات العالمية
- توفير صورة جيدة من المنشأة
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال
- تنمية المعنويات البشرية
- رفع الروح المعنوية للموظفين
- التنسيق والتواصل بين الإدارات المنشأة
- احكام عملية الرقابة
- ادارة الازمات بفاعلية
- عدم تبيع المسؤولية
- منع المشاكل والاقبال منها
- تخفيض التكاليف
- تقليل المسؤولية القانونية للنواحي البيئية
- تجنب المخاطر والضغوطات

- الحصول على شهادة التسجيل والخاصة بنظم الادارة البيئية
- سهولة النفاذ للأسواق الخارجية
- تنمية احتياجات الجيل الحاضر دون الاضرار بالاجيال القادمة

Meeting the needs of current generation without
compromising the needs of the future generations

رابطا : مكونات الايزو ١٤٠٠١

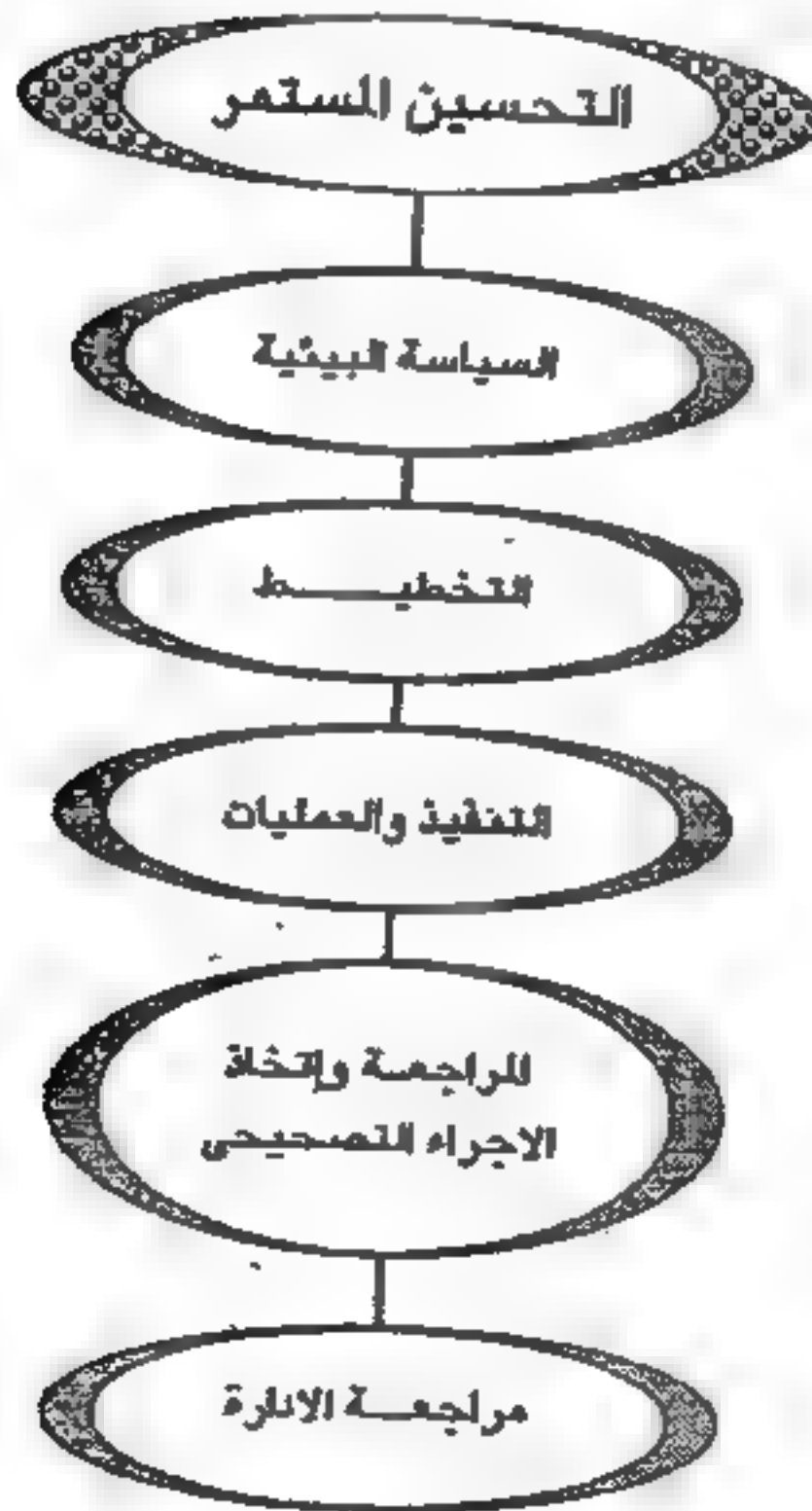
بدأت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية العمل على اعداد سلسلة الايزو ١٤٠٠٠ في عام ١٩٩٣ وعليه صدرت ايزو ١٤٠٠٠ في يونيو ١٩٩٦ للمكونات الاساسية لنظم الادارة البيئية . وتحتوي الايزو ١٤٠٠١ هي المواصفات القياسية للأيزو ١٤٠٠٠ حيث يتم استخدائها بجمعة جهات التسجيل وضع الشهادات لمراجعة توافر المواصفات بالشركة كما تستخدمها الشركة نفسها لتقييم اداؤها وتحسينه من وقت لآخر .

ويبرز مثل رقم (١ - ١) المكونات الاساسية لنظم الادارة البيئية والذي يتكون من :

- السياسة البيئية
- التخطيط
- التنفيذ والمطابقة
- المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحي
- مراجعة الادارة

السياسة البيئية

شكل رقم (١١-١)
المكونات الأساسية لايزو ١٤٠٠٠



حيث تقوم الادارة العليا بوضع السياسة التي يجب ان تأخذ في الاعتبار
رأسها تأثير على بيئة المنظمة وهذه السياسة البيئية يجب ان تتضمن *

- ١ - مدى ملاءمتها لطبيعة وأنشطة المنظمة
- * - الالتزام بتحديثها الا اذا وضع الطوت
- ٢ - الالتزامات القانونية التي تتلاءم مع البيئة وكافة المتطلبات التي تحددها
المنظمة
- ٤ - تقديم الاطار العام لوضع ومراجعة الاهداف البيئية
- ٥ - يجب ان تكون السياسة مكتوبة وموثقة ومقبولة من العاملين
- ٦ - يجب ان تكون السياسة متاحة للجميع

التخطيط

Planning 4 - 3

ويتمثل الخطوات التالية :

- ١ - الجوانب البيئية Environmental aspects
- ٢ - الجوانب القانونية ومتطلباتها Legal and other requirements
- ٣ - الاهداف المستهدفة objective and targets
- ٤ - برنامج الادارة البيئية Environmental management programmes
- التنفيذ والمطويات Implementation an operation

ويتمثل التنفيذ العناصر التالية

- ١ - الهيكل والمسؤوليات
- ٢ - التدريب
- ٣ - الاعمال
- ٤ - مستندات نظام الادارة البيئية

- ٥ - الدورة المستندية
- ٦ - الاستجابة للطوارئ*
- ٧ - مراقبة التشغيل

المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحي

checking and corrective action

ويتم من هذا الخند العناصر التالية

- ١ - قياس الاداء البيئي
- ٢ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية حالة وجود مشاكل
- ٣ - حفظ المستندات المتعلقة بنظام الادارة البيئية
- ٤ - مراجعة نظام الادارة البيئية

مراجعة الادارة

Management review

وهنا تقوم الادارة العليا بالموسسة من وقت الى اخر بمراجعة نظام الادارة البيئية المطبق للتأكد من ملائمة وكفاية وفعاليتها وهنا يجب ان تؤكد على سياسة مراجعة الادارة على كافة المعلومات والعناصر المطلوب معرفتها من قبل ادارة المنشأة فضلا عن ضرورة التواء النصوص على كافة مجالات التغيير في السياسة والاهاض وغيرها من مكونات نظام الادارة البيئية التي اخبرنا لها مسبقا واجسرا* التعديلات اللازمة بهدف الوصول الى التحسين المستمر *

خامس : ما هي اوجه التشابه بين الازد ١٠٠١ والازد ١٠٠١ (٢)

- * مواصفات قياسية للنظم System Standards
- * لا تستخدم كمعائق فنية للتجارة non - tariff trade barriers
- * لا تزيد او تغير الالتزامات القانونية على الشركات legal obligations
- * قابلة للتطبيق في مختلف الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية
- * قابلة للتطبيق على كل انواع واحجام المنشآت الانتاجية والخدمية

- * يعتمد نجاح التطبيق على التزام كل من العاملين بـ"أ" من الإدارة العليا
- * معايير لتقييم المطابقة وليس تقييم الإدارة
- * تستخدم كأساس للتقييم وضع شهادات المطابقة بواسطة جهات معتمدة
- * تطبيق المواصفات لا يضمن تحقيق النتائج البيئية المثلى
- * لا يشترط التقيد بالقوانين والنظم المعمول بها
- * لا تشمل متطلبات أو اشتراطات الصحة والسلامة البيئية
- * تشمل على المبادئ العامة لنظم الإدارة
- * يجوز استخدام نظام إدارة الجودة وفقاً للايزو ٩٠٠٠ كأساس لوضع وتطبيق نظام الإدارة البيئية وفقاً للايزو ١٤٠٠٠

ما هي أوجه الاختلاف بين الايزو ٩٠٠١ والايزو ١٤٠٠١ (٣)

- * الهدف الاجمالي هو دعم حماية البيئة ومنع التلوث بالتوازن مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية
- * لا تضع اشتراطات مطلقة للإدارة البيئية خلاف التقيد بالتشريعات والنظم المعمول بها والالتزام بالتحسين المستمر
- * تشجع على تطبيق افضل التكنولوجيا المتاحة كلما أمكن فنيا واقتصاديا
- * تمنى باحتياجات عدد كبير من الاطراف المعنية ومتطلبات المجتمع المتزايدة للحماية البيئية • بينما تمنى الايزو ٩٠٠٠ بمتطلبات وتوقعات المستهلك •
- * تطبق على النواحي البيئية الشئ يمكن ان تتحكم فيها المنشأة أو يمكن أن تؤثر عليها •
- * الايزو ٩٠٠١ تضم عشرين بند (الفقرة ٤) بدون ارتباط واضح مع نموذج على لنية المراجعة • مع وضع مهام الإدارة في المقدمة (١ / ٤) مسئولية

الإدارة ، ٢/٤ نظام الجودة ، ٢/٤ مراجعة المقود (ينبغي خلط
من العمليات " وأنشطة التحقق " بيننا الايزو ١٤٠٠١ تتبع النموذج -
المعروف " P.D.C.A " .
حيث تتكون المواصفة من ستة بنود رئيسية فندرسها بطرق رغم أنها تحتسب
على ١٨ مطلباً مختلفاً .

* نعلم مجموعة الايزو ١٠٠٠ مواصفة لارشادات التطبيق هي الايزو ١٠٠٠ - ٢
بينما الايزو ١٤٠٠٠ تضم طمس بعض لهذا الغرض
* الايزو ١٤٠٠١ تنص صراحة على التحسين المستمر .

continual improvement كطلب أساسي ، ينسب
يفهم هذا المطلب ضمنيا في الايزو ١٠٠١ من خلال البنود الخاصة بمراجعة الإدارة

management review

والمراجعة الداخلية internal A Audit

والاجراءات التصحيحية والوقائية corrective & preventive actions

وأيا مندوب الإدارة management representative

سادس : التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تواجه مؤسسات
الأعمال المصرية وختمية تطبيق الايزو ١٤٠٠٠

يرز مجدي العزبي في أحد أبحاثه أهم التحديات الاقتصادية والاجتماعية
التي تواجه مؤسسات الأعمال المصرية في النقاط التالية : (٤)
والجسمال الداخلي :

أ - عدم وضع النظام الاقتصادي وعدم استقرار السياسات الاقتصادية بالتسدر
الكافسي .

ب - الخلل في إدارة الموارد الاقتصادية للدولة

ج - قصور الناتج المحلي عن تغطية الاستهلاك مما يحتم اللجوء إلى الاستيراد

من الخارج

- د - التخلف التكنولوجي وأثاره السلبية على الانتاجية وجودتها
- هـ - تراجع المصادر القومية للثقل الاجنبي (عائدات تصدير البترول - إيرادات قناة السويس - تحويلات العاملين بالخارج - السياحة)
- و - قصور في عدالة التوزيع
- ز - عدم تناسق العلاقة بين الاجور والاسعار والانتاج مما يؤدي الى التضخم

في المجال الخارجي :

- ١ - تزايد نسبة الاعتماد على الاستيراد من الخارج وخاصة في بعض السلع الاستراتيجية
- ب - تزايد الديون الخارجية واعيا " خدمة الدين
- ج - اختلال ميزان المدفوعات
- د - عدم قدرة المنتج المصري على المنافسة في الاسواق الاجنبية
- هـ - اعتماد الصادرات المصرية على المواد الأولية بحصة اسبعية
- و - المنافسة الاسرائيلية لا موائى تصرف المنتجات واطاعها في غزو السوق المصري

٢ - التحديات الاجتماعية والادارية

والمجال الداخلي :

- أ - ضعف الانتاج والولا " لمر نتيجة للخارفة والتمارض بين الشعارات والممارسات
- ب - عدم توفر العدالة الاجتماعية والضغوط الاقتصادية على اصحاب الدخل المحدود
- ج - الخلل التركيبي في البناء الاجتماعي والضغوط الاقتصادية على اصحاب الدخل المحدود استهلاكية جديدة - البطالة - الانفجار السكاني)

- د - تدنى الاداء الإداري والقصور في أداء الخدمات
- هـ - ظهور سلوكيات سلبية في المجتمع المصري دخيلة على حضارته وقيمه
- و - الانعكاسات السلبية لوسائل الاعلام المختلفة على قيم ومثل وامانة الشعب *

- ز - الخلل في التوزيع المكاني واستمرار الهجرة من الريف الى الحضر
- ح - ارتفاع نسبة الامية وقصور المساهمة التعليمية
- ط - عدم الالتزام بمتطلبات الادارة البيئية

في المجال الخارجي :

- أ - الأفكار الدينية والسياسية والثقافية الدخيلة
- ب - الغزو الاعلامي والذي يتنافى مع القيم والمثل السليمة

وعليه فان الضغوط المذكورة اعلاه تحتم تطبيق الايزو ١٤٠٠٠ في بيئة الاعمال المصرية حيث ان الحصول عليها معناه ان مؤسسات الاعمال قد نجحت في الوصول الى نظام تحقيق الاهداف البيئية والاداء البيئي الجيد بمعنى آخر ان المنشآت التي تحرص على الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ وعلى التحسين المستمر في ادائها طبقا للمواصفات العالمية للجودة ، هي تلك المنشآت التي سيكون لها مركب تنافسي متميز في الاسواق المحلية والدولية انطلاقا من كون الانتاج النظيف والجيد يعني فائدة انتاجية واقتصادية وتنافسية افضل *

ملخصاً : قضية الجودة والايزو بمصر

في دراسة مرفوعة لرئيس مجلس الوزراء، شاركت في إعدادها هيئة التوجيه للقياس ومعهد المعايير والمركز القومى للأبحاث وعدد من الجهات المعنية الأخرى بخصوص تصور مبدئى للمنظومة القومية للجودة فقد تم تلخيص المشكلات التى تواجهه عن عدم وجود هذا النظام المتكامل فى مصر فى :

١ - عدم وجود جهة قومية واحدة مواه حكومية أو غير حكومية أو مؤسسة لا تهدف للربح تتبنى هذه المنظومة وتضع السياسات والأهداف وتشرف على تطبيقها وتحدد العلاقات والمستويات المختلفة فى منظومة الجودة وذلك بدلاً من الجهات المختلفة التى تعمل فى هذا المجال وتتوسع هيئات متعددة .

٢ - عدم وجود خطة قومية تساعد فيها الدولة والمؤسسات المختلفة لزيادة وعى وفهم الإدارة العليا بالحركات بأهمية الجودة والالتزام بتطبيقها .

٣ - عدم وجود ضوابط لعمل الاستشاريين وعدم وجود أسلوب لتقييمهم من قبل المكاتب الاستشارية وكذلك الخلط بين عمل الجهات المانحة لشهادات التقييم مما أدى فى كثير من الأحيان الى اضعاف ثقة العملاء فى نظم الجودة وجسدها .

٤ - قصور فى مواكبة الهيئات العامة فى التوحيد القياسى لما يحدث مستمراً تطورات وتفسيرات سريعة فى مجال المواصفات القياسية للنظم والمواد القياسية للمنتجات وسمايل الاختبار الخاصة بها .

٥ - عدم استكمال المنظومة المتكاملة للمعايير والقياس على المستويات المختلفة من خلال تكوين هيئة قومية للمسائل المعقدة .

- ٦ - عدم وجود برامج متكاملة للتدريب في التعليم الفني والعالي والتدريب التخصصي لمواكبة مطالب واحتياجات النظم المتطورة للجودة .
- ٧ - تضارب نقص التشريعات والقوانين التي تدير الجودة وقصور تأديتها على أهمية الجودة

وعليه أوضحت الدراسة عناصر المنظومة المتكاملة للجودة وهي :

١ - نظام قوس للقياس يتضمن أنظمة للمواصفات القياسية

- معامل وطنية أو اقليمية للقياس والمعايرة

- معايير قياسية مادية مستندة

- معامل واختبارات (معتمدة)

- منظمات الموازين والمقاييس . . . الخ

٢ - نظام قوس للاعتماد والتصديق يتضمن :

- جهات التصديق - جهات استشارية للتأهيل

- جهات تفتيش

- معامل المعايرة ومعامل الاختبارات

- اعتماد افراد التقييم والمراجعة

٣ - نظام متكامل للتدريب والتوعية والمعلومة يتضمن :

- تأهيل وتدريب متواصل

- توعية قومية

- نظام معلومة شخص في شئون الجودة

ثامناً : نماذج لبعض التجارب الناجحة في الإدارة البيئية (٥)

تجربة الدنمارك

نجحت الدانمرك في الاستعادة من تطبيقات الإدارة البيئية في قطاعات متعددة من الصناعات الدوائية من خلال معدلات متزايدة وصلت إلى أكثر من ١٢% من الموارد الفائضة .

تجربة ألمانيا

نجحت ألمانيا في مجال رئيسي وحيد هو صناعة السيارات حققت فيه ٢٤% زيادة في قطاع التسويق وعمالة السوق .

تجربة نيوزيلندا

حققت الإدارة البيئية نجاحاً في تنمية صادرات نيوزيلندا وحققت خاصة في مجال المنتجات الغذائية .

كما أن هناك تجارب متميزة أخرى توصلت إلى نتائج ايجابية من تطبيق الإدارة البيئية والأهلة متعددة في دولة اليابان والولايات المتحدة الأمريكية .

المراجع

١ - لمزيد من التفصيل في هذا الفصل راجع :

- Abusow, Kathy. "ISO 14000" Canadian Papermaker 48 (January 1995)
- Anderson, Stewart. "Introducing ISO 14000. New Standards Which Will Help business Manage Enviromental Perfomance. "Canadian Packaging 48 (March.1995)
- Cichowicz, Judith A. "ISO 14000. New Opportunities for Expanding P2." Pollution Prevention Review Spring (1996).
- Economist Intelligence Unit. Country Profile - Egypt. New York. 1996.
- Economist Intelligence Unit. Country Profile - Morocco. New York. 1996.
- " Environmental Management systems. " Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (April 1996).
- Fairley, Peter and Michael Roberts. "Pilot Projects and ISO 14000 Moving Forward; but Credibility Remains Elusive." Chemical Week 157 (July 1995).
- ISO 14000 : 199X Guide to Environmental Management Principles, Systems and Supporting Techniques - Committee Draft ISO/TC207/WG2 (September 1994)
- Kissel, Richard J. "Voluntary Environmental Standards Are On the Way." Paper, Film & Foil converier 69 (September 1995) .
- Ling, David. "A fork in the ISO 14000 Registration road " American metal Market 103 (December 1995) .

- Ouellette, Jennifer. "900's Heir Apparent : ISO 14000 Quality Standards are Near Completion Adding Environmentalism to Quality Management." Chemical Marketing Reporter 247 (April 1995) .
 - Project in Development and the Environment. Environmental Control Strategies at the Municipal Level in Morocco Washington, DC USAID, 1995.
 - Project in development and the Environment. Environmental Options Assesment for Morocco Washington, DC USAID, 1995
 - Project in Development and the Environment. USAID Egypt Environment and Natural Resource Program : A Recommended Strategy. Washungton, DC : USAID, 1992.
 - Roberts, Michael. "Europe Wrangles Over ISO, Emas.What to Choose?" Chemical Week 157 (November 1995).
- Ryan, Margaret. "Manufacturers Prepare for ISO 14000" Electronic Engineering Times 866 (September 1995).
- Sissell, Kara, and Rick Mullin. "Fitting in ISO 14000 : A Search for Synerigies" Chemical Week 157 (November 1995) .
 - Tibor, Tim, and Ira Feldman. ISO 14000 A Guide to the New Environmental Management Standards. Chicago IRWIN Professional Publishing, 1996.
 - Tilton, Helga, "The Dawn of ISO 14000 . The New Environmental Management System Sparks Considerable Interest, but there is Relatively Little Action Among Domestic Players." Chemical Marketing Reporter 249 (April 1996) .

- "Trade and the Environment" Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (January 1996).
- UNCTAD Draft Document, Geneva 1006, ISO 14001 : International Environmental Management Systems Standards - Five Key Questions for Developing Country Officials.
- World Bank Document No. 199 Egypt Into the Next Century, Vol. III, Chap. 5 at 68.
- World Bank Document, International Economics Department Augst 1996, Morocco at a Glance.

٢ - الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي ، وجودة الانتاج ، المواصفات العالمية لنظم الادارة البيئية ، الايزو ١٤٠٠٠ بالمقارنة مع المواصفات العالمية لنظم الادارة وتوكيد الجودة الايزو ٩٠٠٠

٣ - المرجع السابق .

٤ - مجدى العزبى - الامن القومى والتحديات الاقتصادية والاجتماعية - لقاء العمل السنوى الرابع - لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديمقراطى ١٩٩٥ .

5 - H. , Abdel - Khalek Environmental Management systems, cses studies, November 1996.

الفصل الثاني عشر

الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يتم القارىء

بالنقاط الرئيسية التالية :

- * مفهوم إعادة البناء أو هندسة المؤسسات
- * منهجية إعادة البناء
- * الاختلاف بين الهندسة الادارية وغيرها من المداخل الأخرى لتحسين الاداء
- * مراحل تطبيق الهندسة الادارية
- * عوامل نجاح الهندسة الادارية
- * اسباب فشل الهندسة الادارية
- * نتائج تطبيق الهندسة الادارية في الواقع العملى
- * عقبات تطبيق الهندسة الادارية في المؤسسات المصرية
- * مقترحات لتطبيق الهندسة الادارية بفاعلية

الفصل الثاني عشر

الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الإدارة

مقدمة :

تعمل مؤسسات الأعمال اليوم في بيئة عالمية و تنافسية تنسم بالديناميكية و سرعة وحدة التغيير ، و اراء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات العالمية العملاقة توجيهاتها الاستراتيجية الحالية نحو تنهني فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية .

و من أهم التغيرات التي تواجه المؤسسات على الساحة العالمية و تفرص ضغوطا نحو التغيير و التطوير : التوجه نحو التكتلات الاقتصادية خصخصة الأعمال و تقليص دور الحكومة ، ظهور الشركات المصددة الجنسية التميز المستمر في تطوير المنتجات الجديدة ، التوجه نحو الأسواق الدولية زيادة حدة المنافسة و تضارب حدة القيود المفروضة على التجارة الدولية .

و لمواجهة هذه التغيرات أصبح من المصور على الإدارة تبني أساليب و فاهيم إدارية قديمة قد تكون أثبتت نجاحا في فترات ماضية ، ذلك أن عوامل نجاح الأمس قد تصبح دواعي فشل الخد .

و بذلك أصبح على الإدارة ان تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة و المهارة و يحتر مدخل اعادة بناء العمليات في المؤسسات من أهم المداحل الاساسية لاحداث تغيير جذري في حياة المؤسسات

و حيث ان مؤسسات المصرية بمختلف احجامها و توجهاتها و أنواعها بحاجة الى تنهني ضيق اعادة البناء أو هندسة العمليات لمواجهة متطلبات العصر الحديث فان هذا الفصل يهدف الى ترميف ماعية اعادة البناء و نهجته ، أوجه الاختلاف بينه و بين برامج التطوير الأخرى في مجال الإدارة ، كما يتناول بعض الفصل المراحل المختلفة لتطبيق برنامج اعادة البناء يتيمه منافسة عوامل النجاح و الفشل الرئيسية لهذا البرنامج ، وأخيرا يناقش الفصل عقبات تطبيق برنامج اعادة البناء بالمؤسسات المصرية و تقديم عدد من التوصيات و المقترحات بشأن فعالية التطبيق بهذه المؤسسات .

أولاً : مفهوم إعادة بناء* أو هندسة المؤسسات

هناك العديد من التعاريف لمفهوم إعادة بناء* أو هندسة المؤسسات و من تلك التعريفات ما يلي

عسرف هامر وجيمس شامس إعادة البناء* أو الهندسة بأنها إعادة التصميم الشامل للمعطيات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء (١)

و يعرفها ريموند مانجاتولى و مارك كلاين بأنها إعادة التصميم السريع و الجذرى للمعطيات الإدارية الاستراتيجية و ذات القيمة المضافة و كذلك للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل و زيادة الكفاءة الانتاجية بالمنظمة بصورة خارقة (٢)

و من وجهة نظر اخرى تعنى إعادة هندسة المؤسسات التخلص من نظم العمل القديمة و المعمول بها حالياً بشكل جذرى و تصميم نظم جديدة بدلا منها (٣)

و يعرفها تركى سلطان بأنها إعادة التصميم الجذرى و الشريـع للمعطيات الاستراتيجية و التى لها قيمة مضافة للعمل * و كذلك إعادة التصميم الجذرى و السريع للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية التى تساند تلك المعطيات بهدف الوصول الى انسباب العمل و تحقيق الانتاجية القصوى داخل المؤسسة (٤)

و بناءً على التعاريف السابقة يمكن ان تعرف إعادة بناء* أو هندسة المؤسسات بأنه احد المداخل الادارية الحديثة الذى يهدف الى احداث تحسين جذرى و سريع فى منظمات الاعمال من خلال إعادة تصميم المعطيات الاستراتيجية و السياسات و الهياكل التنظيمية و القيم و الافتراضات المساندة بشكل غير تقليدى *

ثانيا : منهجية إعادة البناء

يحتاج مدخل إعادة البناء الى رؤية واضحة و منهجية منظمة لتحقيق الاهداف المحددة ، ولهذه المنهجية خصائص محددة يحددها زيوند مانجانولي و مارك كلاين في الاثني (٥)

١ - تحديد اهداف واستراتيجيات المنظمة في الأجل القصير و الطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية و النهاية في تحديد هذه الاهداف و الاستراتيجيات

٢ - التركيز على العمليات بشكل أكثر من التركيز على الوظائف

٣ - الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة و الردود المتميز و العمليات المساعدة

٤ - وضع رؤية واضحة لتحسين الاداء هدفها احداث التغيير الملزم بشكل جذري و ليس تدريجى

٥ - اعداد خطة عمل تحدد فيها المهام و الموارد و الجدول الزمني المناسب لتنفيذها .

ثالثا : اوجه الاختلاف بين مدخل إعادة بناء أو هندسة المؤسسات وغيره من برامج التطوير الأخرى

هناك بعض جوانب الاختلاف بين مدخل بناء أو هندسة المؤسسات و مداخل التطوير الإداري الأخرى ، و يوضح جدول رقم (١٢ / ١) أوجه الاختلاف بين هذا المدخل و مداخل التطوير الأخرى و أهمها التحجيم ، إعادة الهيكلة ، إدارة الجودة الشاملة ، الاتساق ، و الذى يتضمن منه ان إعادة بناء المؤسسات هو مدخل متماثل لأحداث التطوير والتحسين الكلى للمؤسسة بشكل جوهري و سريع و تستطيع قيادات المؤسسات استخدامه الى جانب المداخل الأخرى لمواجهة التنافس الحاد في بيئة سريعة التغيير .

جسندول رقم (١-١)

أوجه الاختلاف بين مدخل المسببات

المياه (أو الهندسة) وغيرها من مبادئ التعليل

المراجع أوجه الاختلاف	Reengineering لعمارة الهندسة	Right sizing التجهيز	Restructuring إعادة الهيكلة	TQM إدارة الجودة الكلية	Automation التقنية
المفروض يحل البحث	جوهرية وأساسية	حجم المسألة	المسلمات من الاحتياجات التطبيقية	امتصاصات المسألة	تطبيقات التكنولوجيا
نطاق التفسير	جسندري	مسئوليات الوظيفية	التنظيم	من أسفل إلى أعلى	النظام
النتيجة الإيجابية	الممارسات الإدارية	الممارسات الوظيفية	الممارسات الوظيفية	الممارسات الإدارية	الإجراءات
كيفية التطوير	سريعة	تدريجى	تدريجى	تدريجى	تدريجى

المصدر : Manganello, R.L. and Klein, M.M , A Framework for Reengineering Management Review, June, 1994, PP. 10 - 16

رابعاً : مراحل إعادة البناء

المرحلة الأولى : التحضير

وتهدف هذه المرحلة الى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد .
الذين سيفتح عليهم عملية إعادة البناء

المرحلة الثانية : تحديد ما تريد من المنظمة

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء و المعلومات ذات القيمة
المضافة والأنشطة المساندة والهياكل التنظيمية للمعلومات و الموارد
المتاحة مادياً و بشرياً *

المرحلة الثالثة : التخطيط

تهدف هذه المرحلة الى تكوين رؤية لاجلة بتحقيق التغيير
الجذري السريع و هي ايمح . فصل لاهداف إعادة البناء *

المرحلة الرابعة : وضع الخطة موضع التنفيذ

و فيها يتم وضع الخطة التنفيذية موضع التنفيذ حيث تقوم فسرقي
الميل بمعاونة الادارة العليا بانجاز المهام المسند لها و محاولة
القضاء على أية صعوبات قد تحول دون احداث التطوير المطلوب *

المرحلة الخامسة : متابعة الخطة

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة اعدة البناء
من تحقيق الاهداف اللازمة لاجراء التطوير والتحسين الجسذري
للمؤسسة من حيث

— مدى رضا العملاء

— زيادة المبيعات

خامسا : عوامل نجاح الهندسة الادارية أو إعادة البناء

اجمعت آراء كتاب وخبراء الادارة المهتمين بتطبيق الهندسة الادارية على ضرورة توافر العوامل التالية كأساس لنجاح هذا المدخل في التطبيق العملي .

١ - ايمان الادارة العليا بعملية إعادة البناء فبدون الاقتناع الكامل من قبل الادارة العليا بأهمية التمييز الجذري و المبرر الذي قد تحتاجه المؤسسة فان أي جهود أخرى ت بذل لن تحقق الهدف المطلوب فاحداث عملية إعادة البناء تبدأ باحساس الادارة العليا بضرورة التغيير و ترجمته في صورة خطط و برامج يتم تنفيذها .

٢ - تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا . فالعميل يجب ان يكون عنصرا أساسيا في عملية إعادة البناء باعتباره المحور الاساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة بالمشروع فلا يمكن لأي مؤسسة ان تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء و محاولة الوفاء بها بشكل افضل مما يقدمه المنافسون .

٣ - وجود نوع من التنسيق و الترابط و التكامل بين ادارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق اهداف عملية إعادة البناء .

٤ - اتصال بالنقطة الهلالية يتطلب نجاح مدخل إعادة البناء تكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع ادارات الشركة و تزويدهم بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في احداث التغيير المطلوب و التي تتحل في الاثنى (٦) .

- المحافظة على المواعيد و الاعداد الجيد قبل الاجتماعات
- المشاركة و التطوع .
- الدخول في اتصالات مفتوحة و صادقة

- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
- الالتزام بجدول الاعمال
- الإيجابية والتفاوض بحسب الفريق
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك
- الانفتاح العقلي والانتحاء
- أخذ المواقف والمشاكلات بالجدية المناسبة
- الاحترام والامانة والثقة
- التعبر من الشاعر و الأفكار بالامانة
- المخاطرة المحسوبة
- التأييد المتبادل بين الاعضاء و اظهار الالتزام
- وضع اهداف و توقيتات واقعية
- تحديد واضح للدور و توزيع العمل بالتساوي

٥ - حتى ينجح مدخل إعادة البناء في المؤسسات فلا بد من الأخذ فسي الاعتبار أهمية العنصر البشري من حيث حسن اختياره و تدريبه و تحفيزه خاصة و أن المخططات الأخرى للنجاح بدأت تفقد ميزاتها يوما بعد آخر .

٦ - ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية اضافة الى المتخصصين من داخل المؤسسة

٧ - ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة حالة القيام بإعادة البناء .

٨ - وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدي الى احداث التغيير المطلوب و الاهداف المحددة مسبقا بالمرعة المناسبة

- ٩ - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي و ربطها بالعمليات الرئيسية عنسند
اعادة البناء و فيما يتعلق بأعمال كل مؤسسة على حدة
- ١٠ - التحسين المستمر ، لتحقيق اعادة البناء الشاملة يجب الا يترك التحسين
المستمر في اداء العمليات للاجتهاد ، الشخصى أو التجربة و الخطأ
بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التعمير و عدم التراجع اثناء
التففيذ .

سادسا : اسباب فشل الهندسة الادارية أو اعادة البناء .

- يسرى خبراء الادارة المهتمين بمدخل اعادة البناء بوجود بعض
الاطاء الشائعة التى قد تحول دون تطبيقه بفاعلية و أهمها (٧)
- محاولة اصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما
 - التركيز على العمليات الادارية و اعادة تصميمها فقط
 - تجاهل قيم الناس و ثقافة المنظمة
 - القبول بالنتائج الطفيفة و التحسينات الخفيفة
 - التراجع من منتصف الطريق
 - وضع المراقيل امام اعادة البناء و التركيز على المظهر لا الجوهر
 - السماح للسلوكيات الادارية السائدة ان تمنع اعادة البناء من
الانطلاق
 - محاولة اجراء عطية اعادة البناء من الاسفل الى الاعلى
 - تعيين شخص لا يفهم المقصود باعادة البناء لقيادة المعركة
 - دفن اعادة البناء فى كومة من جداول الاعمال و الاولويات
 - عدم تخصيص موارد لاجراء العملية
 - اجراء عطية اعادة البناء و المدير العام على وشك التقاعد
 - التركيز على التصميم و اهمال الهدف

ملخص : نتائج تطبيق الهندسة الادارية في الواقع العملي

ان التاجحين من رجال الاعمال في اليابان قد اثبتوا انه من الممكن تحقيق
السياسة اعلى وأثر دقة واحكاما . فلقد ضاعفوا سرعة تطوير المنتجات ، واستخدموا
الاصول بمعدل انتاجية أعلى تعاني مرات ، وحققوا استجابة لطلبات العملاء بشكل أسرع
وبعض الشركات الأمريكية الكبرى اظهرت ايضا ما يمكن ان تفعله اعادة الهندسة
شركة مثل فورد موتورز ، شركة مينهال بنيفت لايك للتأمين على الحياة قد اعادت
هندسة اساليب عملها وحقت نتيجة لذلك تقدما كبيرا واحتلت الصدارة في المنافسة .
فشركة فورد للسيارات اعادت هندسة عمليات قسم حسابات الدفع وشركة مينهال بنيفت
لايك اعادت هندسة عمليات طلبات التأمين .

في بدايات ١٩٨٠ حين كانت صناعة السيارات الأمريكية في حالة كماد قامت الادارة العليا
في شركة فورد بوضع قسم حسابات الدفع تحت المراقبة مع كثير من الادارات الاخرى فوجدت
ان الحسابات المدفوعة في شمال امريكا وحدها تستخدم اكثر من ٥٠٠ موظف ، وفكرت
الادارة ان ترشد اساليب العمل وتدخل نظام كمبيوتر جديدة يمكن ان تخفض تكلفتها بنسبة ٢٠٪

وبنت شركة فورد خطتها على خفض تكلفة عدد الموظفين في ادارة الحسابات
المدفوعة وكانت الشركة تطمح في خفض عدد هذه الادارة الى ٤٠٠ موظف بينما
كان اجمالي عدد موظفي نفس الادارة في مازدا لا يزيد عن ٥٠ أخضر .

وكان هذا الفرق الملحوظ في الارقام مذهلا وحتى بعد التعديل حيث ظهر
ان حجم قسم الحسابات المدفوعة في فورد اكبر خمس مرات قياسا بجازدا

وعليه حدد مديري فورد أهدافهم : في تخفيض عدد الافراد العاملين بقسم
الدفع بشكل افضل حيث :

أ - بدأ المديرون بتحليل النظام القائم فوجد انه حين يكتب قسم المشتريات في فورد
أمر شراء يرسل نسخة منه الى الحسابات المستحقة وبعد حين يتلقى قسم الرقابة على
المواد البضائع وترسل نسخة من وثيقة الاستلام للحسابات المدفوعة وفي نفس الوقت

فان البائع يرسل فاتورة للحسابات المدفوعة . وهنا نجد ان عملية ربط أمر الشراء بوثيقة الاستلام بالفاتورة ترجع كلها الى الحسابات المدفوعة ولو تمت المطابقة بينهما ووجدت مطابقة فان الحسابات تأمر بالدفع - وهكذا يقضى القسم معظم وقته في فحص المستندات ومطابقتها وتشف التناقضات فيتوقف السداد وتتولد مستندات جديدة ويشهد للعمل ويتشاك ويضيع الوقت .

وعند وصول فورد لهذه النتيجة انشأت اسلوب " العمل بدون فواتير " حيث يصدر قسم المشتريات أمر شراء ويدخل المعلومات الخاصة الى قاعدة البيانات ولا يحضر لارسال نسخة من أمر الشراء الى جهة ، وعند وصول البائع لموظف الاستقبال يقوم الموظف بمراجعة قاعدة البيانات ليرى ان كانت البيانات مطابقة لأمر الشراء ام لا ، فان تطابقت فانه يقبل البضائع ويقوم بادخال بيانات اتمام الصفقة الى نظام الكمبيوتر . واذا لم يجد موظف الاستقبال ان المعلومات الخاصة بالصفقة موجودة على قاعدة البيانات فانه يحاطة يرجع أمر الشراء .

وفي ظل الاجراءات القديمة كان قسم الحسابات عليه ربط ١٤ وحدة معلومات ما بين سجل ايصالات الاستلام ، وأمر الشراء ، والفواتير قبل أن يقوم بالسداد للبائع ، بينما البرنامج الجديد يحتاج فقط لمطابقة ٣ وحدات معلومات وهي :

* رقم السلعة

* وحدة القياس

* الرقم الكودي للورد

وهذا الربط يتم أوتوماتيكيا ويقوم الكمبيوتر باعداد الشيك الذي يقوم قسم الحسابات المدفوعة بارساله الى البائع - وهكذا لا يوجد فواتير مثل مشكلة سابقة بشأن مطابقتها حيث طلبت فورد من البائعين عدم ارسال فواتير - ولم تهتم فورد بتحقيق زيادات متوقعة بل سمت الى تغيير جذري وحقت نجاحا هائلا حيث أسست هذا الاسلوب الجديد في أداء العمل وحقت خفضا مثيرا .

.. ٢٥٪ في عدد العاملين بقسم حسابات الدفع .

كما قامت شركة مينيوال بتبني لايف والتي يرتبها الثامن عشر بقائمة كبرى شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة - باعادة هندسة أليات العمل في

طلبات التأمين بها • وكان للشركة فضل السبق في الرعايا باحتياجات العملاء قياسا بالمنافسين •

فالطلبات كانت تثير بحوالي ٢٠ خطوة تنسم في ثلاث ادارات ويقوم بها ١٩ موظف وفي أصل الظروف فان MBI تمتطيع عيسيل الطلب في ٢٤ ساعة ولكن هذه العملية في الواقع تستغرق ميسن ٥ - ٢٥ يوم ومعظم هذا الوقت يهدر في انتقال المعلومات .. من قسم لأخر •

وعليه صمم رئيس شركة MBI على تحسين خدمة العملاء بفرأ أن هذا الاسلوب غير الجدى في العمل يجب وقفه وطالب إحداث تحسين بمقدار ٦٠ ٪ في الانتاجية وكان واضحا أن هذا الهدف الطموح سوف يتطلب أكثر من مجرد اصلاح النظام القائم • وكانت المقاييس الهامة موضوعا بالترتيب واختار فريق الادارة اللجوء للتكنولوجيا كوسيلة لتحقيق هذه المقاييس •

وهذا الادراك قاد الفريق الى مدخل جديد لنظم تداول المعلومات ذات مفهوم تنظيم فمسال قياسا بالنظم القديمة •

U.S.A Patent & Trademark Office :

حقق هذا المكتب الحكومي وفورات تقدر بمئات الملايين من الدولارات نتيجة ادخال تعديلات جذرية في نظام تلقيد الطلبات للحصول على براءات الاختراعات والعلامات التجارية ، حيث ادخل نظام الادخال المباشر للطلبات في الحاسب الآلى .

بهذا ، مجرد بعض الامثلة قدمت هنا لظهار نقطة هامة ، وهى ان التغيير الجذرى يحقق نتائج هامة اذا استخدم في التوقيت المناسب .
وان مجرد التعديلات السطحية مع بقاء النظام الحالى كما هو لا تحقق في معظم الاحوال الهدم المنشود . فلا يكن استخدام تصحيح المسار في الوقت الذى يثبتم فيه الانفصال الكامل للاجزاء غير المطلوبة .

ثامنا : موقفات تطبيق الهندسة الادارية ببعض المواقف المصرية

- ١ - عدم وجود اهداف محددة وواضحة تسمى المواقف المصرية لتحقيقها
- ٢ - مركزية الادارة والسلطة .
- ٣ - انفصالية الوحدات الادارية وانعزالها .
- ٤ - تداخل الادارات والمسئوليات
- ٥ - اعتبارات الشخصية تحكم الاوضاع التنظيمية
- ٦ - اتمتاف الوظائف بالهرق و فراطية ودون وجود حدود تعرف واسعة لشاغلى الوظيفة
- ٧ - عدم كفاية اساليب التخطيط والرقابة الحالية
- ٨ - تكدر العمال وتعدد الوظائف وازدواجها
- ٩ - سوء اختيار واعداة القادة
- ١٠ - التدريب غير الفعال
- ١١ - عدم فعالية نظم الاتصالات
- ١٢ - الافتقار للعمل الجماعى
- ١٣ - التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بانسانية الافراد
- ١٤ - شيع الانطاط الادارية المتسلطة والمتصلبة

- ١٥ - عدم سلامة نظم الحوافز وعدالتها
- ١٦ - عدم ملائمة مكان وظروف العمل
- ١٧ - عدم فعالية نظام الادارة التقليدية فضلا عن عدم كفاءة نظم وادارات اتخاذ القرارات الادارية
- ١٨ - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير
- ١٩ - ان طرق اداء العمل والساليب تتسم بالمعقم والتعقيد وكثرة التمسك بالروتين والتقاليد
- ٢٠ - عبودية الموظف لحرفية النصوص
- ٢١ - تسلط الادارات المالية واستبدادها
- ٢٢ - تضخم اجهزة الرقابة وتعقدها
- ٢٣ - غياب نظم التقييم والمناخنة
- ٢٤ - الانحراف والتسبب والاهمال
- ٢٥ - الضلالية وتغليب المصالح الشخصية
- ٢٦ - التراخي في تنفيذ الانضباط العام
- ٢٧ - التهاون والتساهل في فرض العقوبات حين تكون العقوبة واجبة
- ٢٨ - عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها حاليا
- ٢٩ - عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته
- ٣٠ - تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها كما ان هذه اللوائح والقوانين تميل الى التعقيد فضلا عن تقادمها الامر الذي يؤدى الى ضياع الوقت والجهد وشم شيوخ الديموقراطية وانخفاض مستويات الاداء
- ٣١ - تدخل الاجهزة الحكومية في كثير من الاعمال مما يؤدى الى عدم استقرار القيادة الادارية
- ٣٢ - عدم فعالية نظم وسياسات التعليم

تاسعا : مقترحات لتطبيق الهندسة الادارية بمعاليمة بالمؤسسات المصرية

- ١ - ان الساليب الادارة التقليدية أصبحت قاصرة عن التكيف مع التغييرات

الجديدة ، لذا أصبح من الضروري التأكيد على تنبؤ مدخل إعادة البناء الى جانب المداخل الحديثة الاخرى كالجودة الشاملة واعادة الهيكلة ومحاولة تطبيقه بفاعلية في المؤسسات المصرية لتحسين ادايتها وزیادتها قدرتها على مواجهة التحديات الدولية .

٢ - من الخيد للمؤسسات المصرية التي تود تطبيق مدخل اعادة البناء لاجداث التطوير والتحسين المستهدف في ادايتها ان تنظر اليه بشكل مختلف عن المؤسسات التي قامت بتطبيقه بالدول الاخرى مواه حققت النجاح أو الفشل فصلا عن تفحصه بدقة والتأكد من مناسبتها لظروفها وامكانياتها وقدراتها في حالة اقتناعها عليها ان تبدأ بالتطبيق بثقة تامة من انها ستحقق كافة النتائج المستهدفة .

٣ - خبرة بعض المؤسسات اليابانية والامريكية والأوروبية والمصرية والتجربة الناجحة التي مرت بها في هذا المجال تعتبر فريدة من نوعها ما يحثهم على المؤسسات المصرية التي لديها رغبة فعلية في تطبيق هذا المدخل محاولة الاستفادة من هذه التجارب وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها بكل الوساطة التي تمكنها من التطبيق بنجاح .

٤ - قبل البدء في تطبيق مدخل اعادة البناء يجب ان تتخلص المؤسسات المصرية أولا من القواعد القديمة التي وصلت ادايتها الى هذا المستوى المتدني من الاداء فمعظم المؤسسات المصرية كما ذكرنا في متن الدراسة مارالت تعاني من معتقدات خلفتها الاجيال السابقة مثل التعامل بمن لا يصلحون اجهزتهم بأنفسهم وكل القرارات الادارية الهامة تتخذ في الادارة المركزية والمخزون المحلي ضروري لتقديم خدمة جيدة للعملاء والنماذج يجب ان تعبر كلها وبالترتيب . علما بأن كل قواعد العمل هذه تركز على فرضيات حول الناس والتقنيات واهداف تنظيمية لم تعد نافذة في ايامنا هذه .

• من اهم ما يمكن الاستفادة منه حالة تطبيق مدخل اعادة البناء في المؤسسات المتطلبة التالية : (٨) :

- ـ القيام باجراء تغيير استراتيجى وجوهري من خلال اعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك اعداد الاستراتيجيات طويلة الاجل بغرض احداث ثورة في المؤسسة ككل والاستجابة للتحديات العالمية والتكنولوجيا وحاجات المستهلك .
- ب ـ التركيز على الهدف الاكبر من اعادة البناء أو هندسة المؤسسة استراتيجية وهو اعادة توجيه جهودنا كالعالمين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل .
- ج ـ التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة والمبادرة بوضع اهداف اداء واضحة لكسب من هذه الأنشطة .
- د ـ البحث عن الفرص التي تمثل مصدرا جديدا للنمو وتحقيق اهداف المؤسسة .
- هـ ـ يجب ان يرتاح اعادة البناء والهندسة يعتمد على رئيس المؤسسة وعليه ان يقوم بالاتي :
- * تكوين رؤية مستقبلية
 - * اعداد رسالة واضحة للمؤسسة
 - * وضع اهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة
 - * المبادرة بتنفيذ عملية اعادة البناء بهمة ونشاط مع التركيز على اصلاح العمليات وتغييرها تماما .
 - * عدم تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة وقبول النتائج الطفيفة
 - * ازالة المراقيل امام اعادة البناء والتركيز على الجوهر
 - * تخصيص الموارد اللازمة والكافية لاعادة البناء والحد من تعقيد القيادات واعطائهم الفرص لمواصلة اعادة البناء .
 - * تشجيع الافراد على الابتكار والتجديد ووضع الخطط الاستراتيجية

- اتصالا بالنقطة السابقة ولضمان نجاح مدخل إعادة البناء في الواقع المعطى
يجب ان نعر عطية التطبيق وفقاً للمخططات التالية : (١)

أ - الخطوة الأولى : التحديد الدقيق لما تريد ان تحققه المؤسسة
ويمكن التوصل الى ذلك من خلال اجابة المؤسسة على عدد من
الاسئلة أهمها :

- هل المؤسسة في حاجة لعملية لاعادة البناء والتغيير الجزري أم
لا ؟

- اذا كانت المؤسسة تحتاج بالفعل الى اعادة البناء هل لديها
المقدرة والامكانيات على احداث التغيير المطلوب ؟

- ماهي حاجات ومتطلبات الاطراف الذين لهم مصالح متبادلة مع
المؤسسة ؟

- من سيقوم بكل هذه التحليلات • ومتى يتم البدء بالتحليل ؟

- ماهي رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتفصيلية ؟

ب - الخطوة الثانية : وضع خطة للتطبيق
وفي هذه المرحلة يتم :

- تكوين عدد من الفرق ذات التخصصات المختلفة • يعمل كل منها
في اطار مشروع معين

- التحديد الدقيق لكل مشروع والمسئول عنه ومقاييس الاداء ومواعيد
الانتهاء منه

- تحديد المهام والادوار بالتفصيل

- تحديد الوقت الكلى للمهام بأكملها

- التأكد من فهم الجميع لكيفية ادارة المشروعات واستثمارها وتخطيطهم
للاستجابة الفنية والثقافية التي سيتم استحداثها • مرحلة التنفيذ •

ج - الخطوة الثالثة : تنفيذ الخطة

يعتمد نجاح التطبيق على المعرفة التامة لما يجب ان تكون عليه المؤسسة الاهداف
المطلوب تخطيطها او وضع خطة جيدة لتحقيق هذه الاهداف •

- تقوم فرق العمل بانجاز المهام المكلفة بها خارج اطار الهياكل التنظيمية الحالية وفي اطار مشاركة الادارة العليا في الفريق المسبق المسئول عن مرحلة التحول من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف .

- عند مظهرها دور المقاومة للتغيير المطلوب ، تقوم المؤسسة بمواجهتها والحفاظ على استمرارية الشعور بالوضع الحالي والتدريب والتحفيز على المهارات الجديدة لاعادة البناء .

- الخطوة الرابعة : الرقابة والمتابعة

وفي هذه الخطوة تتم متابعة جانبيين اساسيين - الطريقة التي يتم بها التطبيق واحداث التغيير ، والنتائج التي تتحقق - مع الاخذ بعين الاعتبار متابعة طريقة التنفيذ في اطار الوقت والتكلفة والجودة وفعالية ادارة التنفيذ ومتابعة النتائج المتعلقة بكل من : العملاء (درجة الرضا - صورة المؤسسة - الهيئات) العاملين (الروح المعنوية - الانتاجية - معدل دوران العمل) المساهمين والتدفقات النقدية (درجة الولاء والرضا) الموردون مواعيد التسليم - الجودة - التكلفة)

٧ - ضرورة قيام الاجهزة الاستشارية في الدولة بتنظيم دورات تدريبية متخصصة ومخصصة في اعادة البناء بالاضافة الى بعض الموضوعات الاخرى ذات العلاقة كادارة الجودة الشاملة التميز في خدمة العملاء ، التخطيط الاستراتيجي ، اساليب حل المشكلات دوائر الجودة ، تخطيط جودة المنتجات ، ادارة التغيير ، التطوير التنظيمي ، تنمية المهارات الابتكارية

٨ - انصافا بالنقطة السابقة نوصي بضرورة قيام اجهزة التنمية الادارية في الدولة بحقد الندوات والمؤتمرات التي تناقش باستضافة مدخل اعادة البناء والتجارب الناجحة في هذا المجال .

بالتهاون في حق تشريع معين ، مهما كان السلوك الذي يستهدفه بالضبط ، وهو بمثابة دعوة مفتوحة للتهاون في حق التشريعات الأخرى حتى ولو كانت متمثلة بسلوكيات خطيرة الأثر . . . فما لا يجب نسيانه هو ان سلوكياتنا المفوضة اجتماعيا أو المدنية قانونا لا تتخلق بين عشية وضحاها ، بل تتشكل تدريجيا على مستوى الاذاعات المتتالية بحيث تعال معنا في النهاية بأنماط من السلوك تتهدى مسمى صيغها فيما الاجتماعية وقوانيننا التشريعية في آن واحد .

افساح الطريق لألوية الاقتداء ان تمارس دورها والدعائم الثلاث المشار اليها اعلاه هي بمثابة معينات على ايجاد مناخ ملائم لبراز القدرات وعندما تيسر القدرات وتجد الظروف المهيئة للتأسي بها سيكون شوطا بعيدا قد قطع فسي مواجهة الامة السلوكية التي تعتبر ضرورية لاعادة البناء .

- مايكل هاجر وجيمس شامبي الهندسة الادارية أو الهندرة ، بيان عملي
ثورة في ادارة الاعمال ، خلاصات ، كتب المدير ورجل الاعمال ، العدد
العشرون ، اكتوبر ١٩٩٣ .

- مدحت مصطفى راغب إعادة هندسة - بناء منظماتنا العربية هل هي السبيل
لتحقيق انطلاقة ناجحة في المرحلة التالية ؟ المؤتمر السنوي الثامن للتدريب
والتنمية الادارية - الخبراء العرب في الهندسة والادارة القاهرة فندق
ماريوت ١٨ - ٢٠ ابريل ١٩٩٥ .

- مديولي اسماعيل يوسف إعادة بناء المؤسسات : انطلاقة جديدة نحو القرن
الحادي والعشرين - المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الادارية
الخبراء العرب في الهندسة والادارة - القاهرة - فندق ماريوت ١٨ - ٢٠
ابريل ١٩٩٥ .

- محي الدين احمد حسين الامية السلوكية الاغرام ، ١ / ٢ / ١٦ ص ١ .

المحتويات

رقم الصفحة	
١	مقدمة
٢	الفصل الأول : مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية
٣	- مفهوم الأداء .
٥	- مفهوم تقييم الأداء .
٦	- فوائد تقييم الأداء .
٧	- بعض العوامل المؤثرة في الأداء .
١٣	- علاقة تقييم الأداء بالعمليات الإدارية
١٤	- أبعاد تقييم الأداء
١٦	- المراجع .
١٨	الفصل الثاني : تقييم للنشاط التسويقي
٢٠	- تعريف وأهمية التسويق
٢٠	- الطرق المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي
٢٢	* تحليل المبيعات
٢٢٠	* تحليل نصيب المشروع من السوق
٢٤	* تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات
٢٦	* التعرف على اتجاهات المستهلك
٢٨	الفصل الثالث : تقييم النظام الإنتاجي
٣٠	- تعريف النظام الإنتاجي
٣٠	- أهداف النظام الإنتاجي
٣١	- مؤشرات كفاءة النظام الإنتاجي
٣١	* المواد الخام

المحتويات

رقم الصفحة	
٢٢	* العمالة
٢٧	* الآلات
٣٩	- المراجع
٤٠	الفصل الرابع : تقييم النشاط التمويلي
٤٢	- تعريف النشاط التمويلي
٤٣	- فوائد استخدام النسب المالية
٤٣	- الانتقادات الموجهة لاستخدام النسب المالية
٤٥	- النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلي
٤٥	* نسبة الربحية
٤٨	* نسبة استخدام الأصول
٤٩	* نسبة الحالة المالية
٥١	- المراجع
٥٢	الفصل الخامس : تقييم أداء العاملين
٥٤	- المقصود بتقييم أداء العاملين
٥٦	- أهداف تقييم أداء العاملين
٥٩	- طرق تقييم أداء العاملين
٦٠	* الطرق التقليدية لتقييم الأداء
٦٤	* الطرق الحديثة لتقييم الأداء
٦٨	- الانتقادات الموجهة لتقييم أداء العاملين
٧٠	- الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم أداء العاملين
٧٢	- المراجع

المحتويات

رقم الصفحة	
٧٣	الفصل السادس : تحليل النظم كمدخل لتقييم الأداء
٧٦	- تعريف النظم
٨١	- مكونات النظام
٨٢	- انواع النظم
٨٥	- تطبيق مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء الإدارى
٩٠	- أهمية استخدام مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء
٩٤	- المراجع .
٩٥	الفصل السابع : الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتقييم الأداء
٩٧	- مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج
٩٩	- مميزات الإدارة بالأهداف
١٠١	- الانتقادات الموجهة لنظام الإدارة بالأهداف
١٠٢	- شروط نجاح الإدارة بالأهداف
١٠٤	- خطوات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف
١٢٠	- المراجع
١٢٢	الفصل الثامن : المراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الأداء
١٢٤	- تعريف المراجعة الإدارية
١٢٥	- مزايا المراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الاداء
١٢٦	- الفرق بين مراجعة الإدارة ومراجعة الحسابات
١٢٩	- من يقوم بالمراجعة الإدارية
١٣١	- المراحل المختلفة لتنفيذ المراجعة الشاملة
١٥٣	- المراجع

المحتويات

رقم الصفحة	
١٥٤	الفصل التاسع : مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء
١٥٥	- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
١٥٦	- لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟
١٥٧	- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٥٩	- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٦٢	- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	- نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة
١٦٥	الجودة الشاملة
١٦٨	- المراجع
	الفصل العاشر : نظام إدارة الجودة وايزو ٩٠٠٠ كمدخل لتحسين
١٧٠	الأداء .
١٧١	- ما المقصود بالأيزو
١٧٢	- فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الايزو ٩٠٠٠
١٧٣	- خطوات الحصول على شهادة الايزو ٩٠٠٠
١٧٤	- نظام إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠
١٨٤	- المراجع
١٨٥	الفصل الحادي عشر : نظم الإدارة البيئية والأيزو ١٤٠٠٠
١٨٦	- ما المقصود بالأيزو ١٤٠٠٠ ؟
١٨٧	- مجموعة مواصفات الأيزو ١٤٠٠٠
١٨٨	- المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠
١٩٢	- مكونات الايزو ١٤٠٠١

المحتويات

رقم الصفحة	
١٩٥	- أوجه التشابه بين أيزو ٩٠٠١ ، وأيزو ١٤٠٠١
١٩٦	- أوجه الاختلاف بين الأيزو ٩٠٠١ والأيزو ١٤٠٠١
١٩٧	- التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تواجه مؤسسات الأعمال المصرية وحتمية تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
٢٠٠	- قضية الجودة والأيزو بمصر
٢٠٢	- نماذج لبعض التجارب الناجحة في الإدارة البيئية
٢٠٣	- المراجع
٢٠٦	الثاني عشر : الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء
٢٠٧	- مقدمة
٢٠٨	- مفهوم إعادة البناء أو هندسة المؤسسات
٢٠٩	- منهجية إعادة البناء
٢٠٩	- أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة بناء أو هندسة المؤسسات وغيره من برامج التطوير الأخرى
٢١١	- مراحل إعادة البناء
٢١٢	- عوامل نجاح الهندسة الإدارية أو إعادة البناء
٢١٤	- أسباب فشل الهندسة الإدارية أو إعادة البناء
٢١٥	- نتائج تطبيق الهندسة الإدارية في الواقع العملي
٢١٨	- معوقات تطبيق الهندسة الإدارية ببعض المؤسسات المصرية
٢١٩	- مقترحات لتطبيق الهندسة الإدارية بإعانة بفاعلية بالمؤسسات المصرية
٢٢٦	- المراجع
٢٢٨	- المحتويات



في هذا الكتاب

- * مفهوم الأداء وتقييم الأداء
- * تقييم الأداء والعمليات الإدارية
- * تقييم الأداء التسويقي والانتاجي
- * تقييم الأداء المالي والبشري
- * تحليل النظم - الإدارة بالأهداف - المراجعة الإدارية
كمدخل لتقييم الأداء
- * إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠ لتحقيق الجودة
وتحسين الأداء
- * أيزو ١٤٠٠٠ لتحسين المستمر للأداء
- * الهندسة الإدارية والتحسين الجزري والسريع في
مؤسسات الأعمال .

